

# **CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ESCOLAR**

**I.E.D. UNIÓN EUROPEA, SEDE A, PRIMARIA, J.T.**

**MARTHA LUCÍA GUTIÉRREZ RAMÍREZ**

**DIRECTOR: JAVIER CABALLERO SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
ÉNFASIS EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA  
BOGOTÁ, D.C.  
2018**

## Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1. Problema de investigación .....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2 Antecedentes del problema .....	15
a. Referentes internacionales .....	17
b. Referentes nacionales .....	19
1.3 Contexto del problema .....	18
1.4 Justificación del problema .....	19
1.5 Pregunta de investigación .....	20
1.6 Objetivo general.....	21
1.7 Objetivos específicos .....	21
Capítulo 2. Marco de referencia.....	22
2.1 Clima escolar .....	24
2.1.1 Organización.....	28
<i>Liderazgo</i> .....	28
<i>Planeación</i> .....	30
<i>Comunicación</i> .....	30
2.1.2. Relaciones interpersonales.....	31
<i>Participación</i> .....	31
<i>Toma de decisiones</i> .....	32
<i>Trabajo en equipo</i> .....	32
<i>Solución de conflictos</i> .....	32
2.1.3 Desarrollo profesional.....	33
2.2 Referente contextual .....	34
2.2 Referente legal .....	34
Capítulo 3. Diseño metodológico.....	35
3.1 Enfoque de investigación .....	35
3.2 Tipo de investigación.....	36
3.3 Participantes (universo, población y muestra) .....	37
3.4 Consideraciones éticas .....	39
3.5 Límites de la investigación .....	39
3.6 Variables o categorías de análisis .....	39
3.7 Proceso y forma de recolección de datos .....	41
3.7.1 Cuestionario.....	41
3.7.2 Entrevista semi estructurada .....	39
<i>Confiabilidad</i> .....	41
<i>Validación</i> .....	41
<i>Matriz de consistencia</i> .....	42
<i>Matriz de categorías y criterios</i> .....	42
<i>Matriz de validación de instrumentos</i> .....	42
Capítulo 4. Análisis de la información y hallazgos.....	45
4.1 Percepción de los actores educativos sobre el clima escolar .....	46
4.1.1 La organización y el clima escolar.....	46
<i>La comunicación en la Institución Unión Europea</i> .....	48


<i>El liderazgo en la Institución Unión Europea</i> .....	50
<i>Planeación en la Institución Unión Europea</i> .....	52
4.1.2 El clima escolar y las relaciones interpersonales .....	54
<i>La participación en la Institución Unión Europea</i> .....	55
<i>El trabajo en equipo en la institución Unión Europea</i> .....	57
<i>Toma de decisiones en la institución Unión Europea</i> .....	60
<i>¿Cómo se solucionan los conflictos en la institución Unión Europea?</i> .....	62
4.1.3 El clima escolar y el desarrollo profesional .....	62
<i>Vocación docente y clima escolar</i> .....	64
<i>Sentido de pertenencia y clima escolar</i> .....	65
<i>Formación y desarrollo profesional</i> .....	67
4.2. Análisis del clima escolar en la institución Unión Europea .....	68
4.3. Principales rasgos del clima escolar en el colegio Unión Europea .....	72
4.4. Socialización de los resultados .....	75
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones .....	75
Recomendaciones .....	76
Referencias .....	80
Anexos .....	84

### Lista de tablas

Tabla 1. Muestra .....	37
Tabla 2. Matriz de categorías.....	38
Tabla 3. Indicadores de validación – juicio de expertos .....	42
Tabla 4. Criterios de validez .....	42
Tabla 5. Expertos participantes .....	43
Tabla 6. Códigos instrumentos .....	44

### Lista de figuras

Figura 1. <i>Pregunta 1.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes. <b>¡Error! Marcador no definido.6</b>	
Figura 2. <i>Pregunta 2.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes .....	49
Figura 3. <i>Pregunta 3.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes .....	51
Figura 4. <i>Preguntas 4,5 y 6.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes .....	53
Figura 5. <i>Preguntas 7,8 y 9.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes .....	55
Figura 6. <i>Pregunta 10.</i> Cuestionarios a directivos, docentes y estudiantes .....	58
Figura 7. <i>Pregunta 11.</i> Cuestionarios a directivos, docentes y estudiantes .....	60
Figura 8. <i>Preguntas 12 y 13.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes .....	62
Figura 9. <i>Preguntas 14 y 15.</i> Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes .....	64
Figura 10. <i>Pregunta 16.</i> Cuestionarios a directivos y docentes.....	65

	Resumen Analítico en Educación - RAE
	Página 1 de 2
<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de grado
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Externado de Colombia. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	Caracterización del clima escolar I.E.D. Unión Europea, sede A, primaria, j.t.
<b>Autor(a)</b>	Martha Lucía Gutiérrez Ramírez
<b>Director</b>	Javier Caballero Sánchez
<b>Publicación</b>	
<b>Palabras Claves</b>	Autoridad, clima escolar, comunidad educativa, investigación cualitativa, relaciones interpersonales.
<b>2. Descripción</b>	
<p>La I.E.D Unión Europea, donde se desarrolla esta investigación, presenta dificultades en las relaciones interpersonales de sus actores, especialmente entre docentes y coordinadores, muy poca comunicación entre docentes y rectoría; entre docentes y estudiantes la relación, aunque no es mala, podría ser mejor, todo lo cual afecta la eficiencia y eficacia del servicio educativo.</p> <p>Caracterizar el clima escolar de la Institución Educativa Unión Europea sede A, jornada tarde, permitirá así mismo a docentes y directivas tomar decisiones que motiven una resignificación de la cotidianidad escolar, ampliando los espacios de colaboración y colegialidad de los maestros, para que logren orientar estrategias y mejorar el ambiente de trabajo que posteriormente impactará en el rendimiento académico de los estudiantes.</p>	
<b>3. Fuentes</b>	
A., H. (1998). Profesorado, cultura y postmodernidad. Londres, Inglaterra: Ediciones Morata. S. L.	
A., S. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de	

- Ourense. *Revista de educación educativa*, <http://revistas.um.es/rie/article/view/98811/94431>.
- Aburto P., Hugo Iván y Bonales V., Joel (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 51, 41-49.
- Aburto P., Hugo Ivan, J. B. (Enero-Abril de 2011). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640774>
- Aguado M., José E. (2012). *Clima organizacional de una Institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima, Perú: Repositorio Universidad Santiago de Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)
- Aguilar, J. A. y Block, A. (1995). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. México: Editorial Trillas.
- Alles, M. A. Managemente Master, Granica. (2000). *Dirección estratégica de RRHH Gestión por competencias*.
- Arón, A.M. y Milicic, N. (2011). *Climas tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. Chile: *Psyke*, 9(2). Obtenido de [http://www.buenrato.cl/pdf/est\\_inv/conviv/cearon2.pdf](http://www.buenrato.cl/pdf/est_inv/conviv/cearon2.pdf)
- Aron, Ana María, N. M. (2000). *PSYKHE*. Obtenido de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/445>
- Bedoya T., Anory. y Obando M., Luz Amparo. (2011). *El clima escolar en la Institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Cali: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/318055261/Clima-Organizacional-Educativa-Bedoya-2011>.
- Benito M., Bernardina (s.f.) *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. España: Dpto. Sociología y Comunicación. Universidad de Salamanca.
- Blaya, D. A. (2006). *Clima y violencia escolar*. Un estudio comparativo entre España y Francia. *Revista de Educación*, 339, 293-315.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación* (pp. 25-46). España: Universidad de Granada.
- Cassasus, J. (s.f.). *El campo emocional en la educación: implicaciones para la formación del educador*. Obtenido de [http://live.vl.udes.edu.ar/files/programas/NEUROCIENCIAS/EL campo emocional en la educacion Casasus.pdf](http://live.vl.udes.edu.ar/files/programas/NEUROCIENCIAS/EL%20campo%20emocional%20en%20la%20educacion%20Cassasus.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cirigliano, C. (2004). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Clemenza C., Ferrer J., Romero, D., Andrade N., y Araujo R. (2002): Fortalecimiento de la comunicación organizacional. Factor de éxito en la búsqueda de la transformación universitaria. En: *Revista Encuentro Educativo*. Vol. 9. N° 2. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Coffey, A. y Atkisson. (Febrero de 2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos-estrategias complementarias de investigación. Antioquia, Colombia: (E. Zimmermam, Trad.).
- Cornejo, R. y Redondo, J. M. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media: un investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana*. Chile: Centro de Estudios Sociales. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362001000200002>
- Fernández Aguerre, T. (. (2004). *clima organizacional en las escuelas: un enfoque compartivo para México y*

- Uruguay. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Flores, I. M. (2003). *La gestión de la comunicación en los colegios profesionales*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de file:///C:/Users/Familia%20Z.G/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaComunicacionEnLosColegiosProfesionales-4773516%20(1).pdf
- Garro M., Félix y Mendoza P., Nardo (2012). *Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de bachillerato de las instituciones educativas de Amarilis- Huánuco*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://galeon.com/yachayhuasi/Mod\\_1.pdf](http://galeon.com/yachayhuasi/Mod_1.pdf).
- Goldhaber (1984). *Comunicación Organizacional*. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/disertaciones/article/view/3879>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional-de-goleman.html>
- Gómez, C. (2004). Diseño y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (págs. 11,97-113).
- Guerrero B., Eloísa y Rubio J., Jesús Carlos (2005). Estrategias de prevención e intervención del "burnout" en el ámbito educativo. *Salud Mental*, vol. 28, núm. 5, octubre, pp. 27-33. México: Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz Distrito Federal.
- Hargreaves, A., H. (1998). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Londres, Inglaterra: Ediciones Morata. S. L.
- Hernández, S. R., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, L. (2005). *Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas*. Obtenido de <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>
- Jesús, C. R. (2001). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362001000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362001000200002&script=sci_arttext)
- Marchessi U., Alvaro T. D. (s.f.). *las emociones y los valores del profesorado*. Madrid, España: Fundación Santa María.
- Marroquín P., Roberto (s.f.). *Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Muñoz, R. &. (2005). *Gestión y liderazgo escolar en contextos de pobreza en Chile*. Obtenido de <http://alianzaeducativa.edu.co/files/Dagmar%20Raczynski.pdf>
- Nader, M. y Sánchez, E. (2010). *Estudio compartivo de los valores del lideres transaccionales y transformacionales civiles y militares*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Noriega, B. y Pría, B. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122.
- Pacsi Ch., Ana Y., Estrada M., Wendy, Pérez V. y Anel, Cruz M., Pamela (2014). *Liderazgo laissez faire*. Perú: *Universidad Peruana Unión (UPeU)*, vol. 1. N.º 1.
- Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid, España: Universidad Autónoma.
- Rebellato (2003). *La gestión de la comunicación en los colegios profesisonales*. Recuperado el 28 de Septiembre de

2017, de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Reinoso, A. y Araneda, C. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 39-54.

Rivera, G. V. (Abril de 2012). *La administración del sistema educativo*. Recuperado el 8 de Agosto de 2017, de [file:///C:/Users/Familia%20Z.G/Downloads/Dialnet-LaAdministracionDelSistemaEducativo-3995912%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Familia%20Z.G/Downloads/Dialnet-LaAdministracionDelSistemaEducativo-3995912%20(2).pdf)

Roberto, M. P. (S.S). Confiabilidad de instrumentos de investigación. *Universidad Nacional de Educación*, Lima, Perú. Obtenido del link: <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>

Rojas, L. (1994). *El gerente: paradigma y retos para su formación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Revista encuentro educacional, Universidad de Sulia Maracaibo, Venezuela: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/920/922>

Saballs, J. T. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Cataluña: Girona.

Sabucedo, Alfonso C. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la Provincia de Ourense. *Revista de Investigación Educativa*, 2004, Vol. 22, N. 1, págs. 113-144. Universidad de Vigo.

Salgado, A., Fabiola (2008). *Gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos y su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales*. España: Universidad de Sevilla. Obtenido de <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2383/la-gestion-del-clima-organizacional-por-parte-de-los-equipo-directivos-de-los-centros-educativos-su-incidencia-en-las-dinamicas-sociales-e-institucionales/>

Samper, M. Z. (s.f.). *Introducción a pedagogía afectiva*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/20721965/Pedagogía-Afectiva-Ponencia-Miguel-de-Zubiria-Samper>

Unesco. (2008). Primer reporte, los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Chile: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001606/0160660s.pdf>.

Unicef. (2005). Educación de calidad para nuestra comunidad escolar. <http://unicef.cl/web/guia-de-apoyo-para-directoras-y-directores-educacion-de-calidad-para-nuestra-comunidad-escolar/>.

Valles, S. M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

Vergara, L. G. (Abril de 2011). *Razón y palabra*. Recuperado el 4 de Agosto de 2017, de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38\\_Garrido\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf)

#### 4. Contenidos

Introducción .....	13
Capítulo 1. Problema de investigación .....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2 Antecedentes del problema .....	15
a. Referentes internacionales .....	17
b. Referentes nacionales .....	19
1.3 Contexto del problema .....	18
1.4 Justificación del problema .....	19
1.5 Pregunta de investigación .....	20
1.6 Objetivo general .....	21
1.7 Objetivos específicos .....	21



Capítulo 2. Marco de referencia .....	22
2.1 Clima escolar .....	24
2.1.1 Organización.....	28
<i>Liderazgo</i> .....	28
<i>Planeación</i> .....	30
<i>Comunicación</i> .....	30
2.1.2. Relaciones interpersonales.....	31
<i>Participación</i> .....	31
<i>Toma de decisiones</i> .....	32
<i>Trabajo en equipo</i> .....	32
<i>Solución de conflictos</i> .....	32
2.1.3 Desarrollo profesional .....	33
2.2 Referente contextual .....	34
2.3. Referente legal.....	34
Capítulo 3. Diseño metodológico .....	35
3.1 Enfoque de investigación .....	35
3.2 Tipo de investigación.....	36
3.3 Participantes (universo, población y muestra) .....	37
3.4. Consideraciones éticas.....	38
3.5 Límites de la investigación .....	39
3.6 Variables o categorías de análisis .....	38
3.7 Proceso y forma de recolección de datos .....	40
3.7.1 Cuestionario.....	40
3.7.2 Entrevista semi estructurada .....	49
<i>Confiabilidad</i> .....	41
<i>Validación</i> .....	41
<i>Matriz de consistencia</i> .....	42
<i>Matriz de categorías y criterios</i> .....	42
<i>Matriz de validación de instrumentos</i> .....	42
Capítulo 4. Análisis de la información y hallazgos .....	45
4.1 Percepción de los actores educativos sobre el clima escolar.....	46
4.1.1 La organización y el clima escolar .....	46
<i>La comunicación en la Institución Unión Europea</i> .....	48
<i>El liderazgo en la Institución Unión Europea</i> .....	50
<i>Planeación en la Institución Unión Europea</i> .....	52
4.1.2 El clima escolar y las relaciones interpersonales .....	54
<i>La participación en la Institución Unión Europea</i> .....	55
<i>El trabajo en equipo en la institución Unión Europea</i> .....	57
<i>Toma de decisiones en la institución Unión Europea</i> .....	60
<i>¿Cómo se solucionan los conflictos en la institución Unión Europea?</i> .....	62
4.1.3 El clima escolar y el desarrollo profesional .....	62
<i>Vocación docente y clima escolar</i> .....	64
<i>Sentido de pertenencia y clima escolar</i> .....	65
<i>Formación y desarrollo profesional</i> .....	67
4.2. Análisis del clima escolar en la institución Unión Europea.....	68
4.3. Principales rasgos del clima escolar en el colegio Unión Europea .....	72
4.4. Socialización de los resultados .....	75
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones .....	75
Recomendaciones .....	76
Referencias .....	80

Anexos .....	84
--------------	----

## 5. Metodología

El enfoque de la presente investigación es el cualitativo dado que permite realizar un análisis descriptivo del tema objeto. Se escogió este enfoque de investigación por ser el más pertinente para el cumplimiento del objetivo general: caracterizar el clima escolar a partir de las percepciones de los directivos, docentes y estudiantes, lo que permite describirlas y analizarlas para poder generar propuestas que conlleven a un mejor clima en el colegio Unión Europea.

La investigación que se desarrolla es descriptiva, por cuanto permite caracterizar en detalle las percepciones que tienen los directivos, docentes y estudiantes, acerca de la problemática estudiada. Los instrumentos que se diseñaron son entrevistas semiestructuradas y cuestionarios tendientes a identificar las percepciones respecto a unas dimensiones consideradas relevantes en la medición del clima escolar.

## 6. Conclusiones

Como producto de la caracterización del clima escolar en la IED Unión Europea, se describieron los siguientes aspectos hallados.

La comunicación es informal y descendente. Los estudiantes perciben un liderazgo centrado en las directivas, sienten que tienen una buena participación en los diferentes estamentos del gobierno escolar y detectan buena comunicación entre docentes y directivas.

En la categoría de relaciones interpersonales se encontró una mínima participación de los docentes en la toma de decisiones. El trabajo en equipo se lleva a cabo con pares. La solución de los conflictos se resuelve por rango. Por su parte, los estudiantes ven al directivo como una persona lejana a su proceso de aprendizaje, aunque lo relacionan con actividades importantes para la institución, como la gestión administrativa.

Con respecto a la categoría de crecimiento y desarrollo profesional, se encontró que tanto docentes como directivos presentan vocación por la profesión que desempeñan. Igualmente, se percibe un arraigado sentido de pertenencia en directivos y estudiantes hacia la institución; sin embargo, en los docentes esta pertenencia está centrada en los lazos de amistad que han podido consolidar a través del tiempo. No hay reconocimientos a la labor docente, por tal razón la motivación está centrada en su quehacer con los estudiantes, movida por una serie de valores éticos. Finalmente, no existe un proyecto de capacitación propio.

**Fecha de elaboración del**

08

02

2018\_

<b>Resumen:</b>			
-----------------	--	--	--

## **Introducción**

El clima escolar es un aspecto fundamental para lograr una educación de calidad, ya que incide de una manera transversal en las instituciones educativas, constituyéndose en un elemento clave a la hora de alcanzar las metas y objetivos trazados por la comunidad educativa. Es un factor que está presente en todos los tipos de gestión: administrativa, financiera, escolar y comunitaria.

El concepto de clima escolar tiene un carácter multidimensional y globalizador, en el cual influyen numerosas variables. Una de ellas tiene que ver con las relaciones interpersonales, donde la autonomía, la solución de conflictos y el trabajo en equipo son sus principales elementos. Otra concierne a las características psicosociales que tienen las personas en su espacio laboral, haciendo énfasis en lo planteado por diferentes autores, con respecto a las percepciones que los individuos tienen del contexto, según las cuales dan a conocer cómo se sienten, compartiendo con otros un espacio en particular y el desempeño que tienen en relación con su trabajo diario.

Esta investigación se centró en tres aspectos fundamentales: la organización, las relaciones interpersonales y el desarrollo personal y profesional. Para tal fin se diseñaron dos instrumentos: Cuestionario y entrevista semiestructurada, los cuales fueron aplicados a directivas, docentes y estudiantes de primaria sede A, jornada tarde, de la IED Unión Europea, ubicada en la localidad de Ciudad Bolívar.

El presente texto, en el cual se da cuenta de dicha labor investigativa, está conformado por cinco capítulos, cuyo propósito es direccionar y explicar de forma ordenada el trabajo realizado. En el primer capítulo se presenta el problema de investigación, en el que se desarrolla el planteamiento del problema, se hace un rastreo internacional y nacional de investigaciones con problemáticas semejantes y se plantean los objetivos a alcanzar.

El segundo capítulo corresponde al marco de referencia, en donde se encuentran señalados cada uno de los teóricos que apoyan la investigación y en donde se establecen las categorías planteadas: organización, relaciones interpersonales y desarrollo personal y profesional. En el tercer capítulo se indica el diseño metodológico, a partir del enfoque cualitativo de tipo descriptivo, donde se establece la muestra y los instrumentos más idóneos para recolectar la información. El cuarto capítulo muestra el análisis y la interpretación de los resultados, y en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y recomendaciones sugeridas a partir de lo investigado.

En síntesis, este estudio proporcionará información descriptiva sobre el clima escolar, por ser un tema de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un ambiente más ameno en su institución. Ello con miras a mejorar la calidad de la educación, no solo a nivel cognitivo sino también en actitudes, con el fin de obtener un colegio eficaz, con mejores estudiantes, mejores directivos y mejores docentes que trabajen en equipo, con profesionalismo, a fin de lograr el desarrollo de una mejor sociedad.

## Capítulo 1

### Problema de investigación

#### 1.1. Planteamiento del problema

Hoy más que nunca se reconoce la importancia del clima escolar en las instituciones educativas, ya que permite explicar la estructura, organización y dinámica de las mismas, sus costumbres, sus tradiciones, sus rutinas, su forma de ser y hacer las cosas que contribuyen y dan sentido al hecho educativo. Las percepciones colectivas y las conductas de los actores impactan en el ambiente de trabajo, lo cual se ve reflejado en la calidad, productividad y por ende en el éxito de la institución de la cual se hace parte.

La I.E.D Unión Europea, donde se desarrolla esta investigación, presenta dificultades en las relaciones interpersonales de sus actores, especialmente entre docentes y coordinadores, muy poca comunicación entre docentes y rectoría, entre docentes y estudiantes la relación aunque no es mala, podría ser mejor; y finalmente, entre docentes y padres de familia se hace casi nulo el diálogo, afectando la eficiencia y eficacia del servicio educativo.

Según la encuesta implementada por la SED (Secretaría de Educación Distrital) en el año 2015 sobre clima escolar, cuya estructura se centró en el contexto organizacional, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y microclima en el aula, la cual fue aplicada a los docentes de la Institución Educativa Unión Europea, se evidenciaron dificultades en diferentes aspectos. En direccionamiento estratégico, el 57,30% no tiene claridad frente a las metas y consecución de resultados de la institución. En gestión del talento, el 62.31% de los docentes creen que no se está potenciando el talento humano y el 58% opina que hay poco reconocimiento a su labor. En liderazgo, el 57% de los encuestados no reconocen habilidades gerenciales. El 50% de los profe-

sores sienten que arriesgan su integridad física por las condiciones del sector. Así mismo sienten que el trabajo pedagógico con los estudiantes no les permite mantener un bienestar físico y psicológico bueno. El 75% opina que el compromiso de los padres de familia en el proceso educativo es nulo y solo el 56% cree que el ambiente de trabajo es agradable.

Como planes de mejoramiento a esta situación, la SED propuso una serie de capacitaciones para docentes, administrativos y talleres con padres de familia. Pero estas actividades se quedan cortas frente a las dificultades en el clima escolar que tiene el colegio. Este panorama de la Institución hace que el trabajo no sea colegiado, enriquecido con los saberes y experiencias de cada actor, generando individualismo, tal como lo describe Lortie en su teoría del “cartón de Huevos”, retomado por Hargreaves (1998) cuando afirma: “el individualismo de los docentes ha convertido la escuela en aulas segregadas que separan a los maestros entre sí, de manera que escasamente pueden ver y comprender lo que hacen sus colegas” (p.7).

Lo anterior genera poco trabajo en equipo, un ambiente laboral inadecuado, lo que incide en las relaciones interpersonales, en las emociones de los actores y por ende en la productividad. En esta perspectiva, caracterizar el clima escolar de la Institución Educativa Unión Europea sede A, permitirá a las directivas tomar decisiones que motiven una resignificación de la cotidianidad escolar, ampliando los espacios de colaboración y colegialidad de los maestros, para que logren orientar estrategias y mejorar el ambiente de trabajo que posteriormente impactará en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por último, el presente análisis sobre la necesidad de caracterizar el clima escolar, deja abierta la posibilidad de ampliar esta investigación, no sólo en la sede A de primaria, jornada tarde, sino en toda la institución, donde se priorice esta iniciativa desde la gestión del equipo directivo, ya que ello permeará de una u otra manera la calidad educativa.

## 1.2 Antecedentes del problema

Realizado el rastreo de los antecedentes del problema de investigación en los repositorios de las universidades internacionales y nacionales, que ofrecen programas de maestría y doctorado en educación, en los buscadores especializados Scielo, Redalyc, Dialnet, el IDEP y revistas indexadas, se encontró que el tema se ha trabajado teniendo en cuenta toda la comunidad educativa (estudiantes, docentes, administrativos y padres de familia), focalizando el interés en la sana convivencia y prevención de la violencia escolar. Sin embargo, por considerarlo pertinente para el presente estudio, se referenciarán tres investigaciones que tratan el tema desde los enfoques psicológico y social, en las que se resalta la metodología y los referentes bibliográficos, punto de partida para la definición de conceptos y autores claves que servirán para la construcción del marco conceptual. En el ámbito nacional se analizará una investigación realizada en Santiago de Cali, que se acerca a la unidad de análisis en mención, en la que se resaltan los puntos de vista de los diferentes actores de la comunidad educativa.

### a. Referentes internacionales

El trabajo realizado por José Eduardo Bachiller Aguado (2012), *Clima organizacional de una Institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Perú, utilizó una metodología descriptiva. La investigación partió del análisis de la problemática existente, donde se observa la presencia de conflictos internos (entre docentes, docentes con alumnos, director y padres de familia, así como docentes y padres de familia), expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando distorsión en las comunicaciones y en el clima organizacional. Los resultados indican que se tiene un ambiente de trabajo regularmente grato y regulares relaciones entre pares y jefes.

En función de los hallazgos, el autor sugiere efectuar estudios comparativos y correlacionales de la variable clima organizacional y otras variables como desempeño docente, resiliencia, liderazgo, inteligencia emocional, etc., con la finalidad de establecer hallazgos comunes o diferentes, que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de influencia del clima organizacional en estas variables propuestas. Este trabajo anexa el cuestionario aplicado a los docentes, dicho instrumento sirvió de base para elaborar un nuevo instrumento que se aplicó en la investigación en curso.

Por su parte Félix Garro Molares y Nardo Mendoza, (2012) en su investigación *Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de bachillerato de las instituciones educativa de Amarilis- Huánuco*, de la Universidad César Vallejo de Perú, hace el análisis de diferentes dimensiones del clima organizacional y su incidencia en la calidad educativa, los cuales se tendrán en cuenta en el desarrollo de la investigación como son: el estilo de liderazgo, comunicación institucional, motivación, toma de decisiones y planificación institucional. Es una investigación descriptiva correlacional con una metodología cuantitativa, utilizando encuestas y análisis documental. Los resultados arrojaron una cultura organizacional inadecuada, por lo que el autor sugiere diseñar estrategias para cada una de las categorías analizadas, en las que se hace indispensable la participación de toda la comunidad educativa en su construcción e implementación.

Otra investigación es el trabajo doctoral de Fabiola Salgado Alarcón, presentado a la Universidad de Sevilla (2008), denominado *Gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos y su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales*. Para el desarrollo de ésta tesis se seleccionaron tres instituciones educativas de secundaria de Temuco: privada, pública y mixta. Esta investigación concluye, que la gestión del clima



organizacional en estas instituciones educativas no contribuye suficientemente a la regulación de las dinámicas de acción de los actores relevantes de la comunidad educativa, lo que obstaculiza los procesos de asunción de roles, internalización de normas y reglas, así como del sentido de identidad, al interior de estas instituciones. Esta investigación es significativa por los diversos postulados planteados desde diferentes enfoques y autores, construyendo un marco teórico amplio sobre el tema en mención, el cual puede ser referente para elaborar el marco conceptual de la presente investigación.

#### **b. Referentes nacionales**

Anory Bedoya Trujillo y Luz Amparo Obando (2011) desarrollaron la investigación *El clima escolar en la Institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*, de la Universidad San Buenaventura. Esta investigación explicativa hace un análisis al sistema educativo de la Institución Educativa antes mencionada, el cual se ha centrado en atender la cobertura y absorción del nivel secundario, obedeciendo a las políticas públicas implementadas en los últimos años, alcanzado una cobertura del 96.5%. Sin embargo, los indicadores de eficiencia interna reflejan, que la gestión del sistema educativo para resolver los problemas de deserción, reprobación y eficiencia no ha sido eficaz, y descubren los problemas que tienen los maestros y las seis sedes que conforman la Institución para proporcionar servicios educativos de calidad.

Tras el análisis del clima escolar se observa que entre los integrantes de la sociedad, el sistema educativo y los adultos de la institución no se comparten los mismos valores, normas y pautas ideológicas referentes a la importancia de brindar una educación de calidad. También se muestra la debilidad del sistema educativo para adaptarse a los cambios originados por la descentralización educativa y por las políticas de masificación.

La investigación concluye que el clima escolar muestra como aquellas sub dimensiones donde se describe el trabajo de los docentes, tienden a presentar el mayor acuerdo, a excepción de las que se relacionan con la cooperación que debe existir entre ellos para la tarea docente. En las sub dimensiones relacionadas a la cooperación de los padres de familia, existe un mayor grado de acuerdo que en la sub dimensión de las características de los directivos y por último, se encuentran acuerdo sobre las características de los estudiantes para ser capaces de aprender.

Los referentes mencionados anteriormente han permitido ampliar la visión del concepto clima escolar y sus diferentes categorías, siendo punto de guía en la elaboración de los diferentes instrumentos aplicados en la investigación en curso, lo que permitió obtener resultados que al ser analizados generaron algunas alternativas para minimizar el impacto de las dificultades observadas en el clima escolar de la Institución Educativa Distrital Unión Europea, Sede A, J.T. Así mismo, los autores que soportan el marco teórico de los trabajos investigativos consultados, fueron de gran aporte referencial para la presente investigación.

### **1.3 Contexto del problema**

El clima escolar es un factor que tiene injerencia directa en la gestión educativa, ya que permite el mejoramiento continuo de las instituciones a través del talento humano. Tener un clima escolar positivo genera un ambiente de confianza y satisfacción por la labor que se desempeña, potencializándola hacia la consecución de los objetivos, permeando la calidad educativa. Tal como lo afirma la UNICEF (2005), el clima escolar impacta no sólo la salud mental de los docentes sino la de sus estudiantes, afectando de manera positiva o negativa la calidad educativa.

Sin embargo, el clima escolar depende del liderazgo, de la participación, de la comunicación asertiva, de la planeación estratégica, del sentido de pertenencia, de la toma de decisiones,

de la motivación, del crecimiento personal y profesional de los colaboradores, entre otros aspectos que inciden en cada una de las áreas de gestión: administrativa, académica, financiera, y comunitaria.

El colegio Distrital Unión Europea se encuentra ubicado en el barrio Domingo Laín al sur de la capital, en la localidad 19, parte alta de Ciudad Bolívar entre los 2.600 y 3.000 mts sobre el nivel del mar. La Institución que nació hace 20 años, viene presentando dificultades entre docentes y directivos, donde las relaciones interpersonales están dadas por falta de una comunicación asertiva, que cada día más distancia a unos de otros. Lo anterior genera malestar generalizado, el cual influye de manera directa en el estado de ánimo, lo que afecta la buena disposición para la práctica pedagógica en algunos casos.

En este sentido, la presente investigación sobre clima escolar pretende fortalecer cada uno de los aspectos relacionados con la organización, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal y profesional, con el fin de generar un clima adecuado para el aprovechamiento de los talentos docentes en el ejercicio de la profesión.

#### **1.4 Justificación del problema**

Las instituciones educativas hoy tienen innumerables retos, que les exigen estar en mejoramiento continuo y descubrir sus fortalezas y debilidades de acuerdo con los propósitos que se trazan desde el claustro educativo. Son múltiples los factores que intervienen para que una institución pueda ser competitiva en términos de eficiencia y eficacia, uno de ellos es el clima escolar que impacta sobre el ambiente de trabajo, la productividad, la calidad educativa y por ende, en el éxito de la institución.

Muchos de los problemas educativos que actualmente existen no se refieren a cuestiones estrictamente relacionadas con la enseñanza sino a aspectos y factores contextuales y organizati-

vos, que inciden indirectamente en las personas que trabajan en las instituciones, quienes son los protagonistas del proceso educativo y formativo.

Para Cassasus (s.f.), los docentes en su contexto escolar, tienen un mundo emocional en el que tienen asiento estereotipos, atribuciones, miedos, amores y rabias que hacen que su emocionalidad sea compleja y que hoy día sea tema de preocupación su salud mental. En este caso, propender por un clima que favorezca el crecimiento personal y que brinde una satisfacción en la tarea realizada genera un beneficio en la autoestima profesional y por lo tanto actúa como factor protector frente al desgaste profesional o a lo que se conoce como Síndrome Burnout. Resulta positivo en este caso, que se den espacios de participación a las personas en el contexto escolar, un control sobre el trabajo realizado y una protección frente a los efectos del estrés. En este sentido, la aparición de conflictos en el ámbito laboral, según Guerrero y Rubio (2005), es algo habitual, lo que requiere de la elaboración de planes de acción que ayuden a reducir dicha aparición, y de la creación de procedimientos de arbitraje y mediación de conflictos.

Por estas razones se hace necesario caracterizar el clima escolar, para identificar las posibles fallas en el mismo y desde éste análisis proponer estrategias de relevancia social, pertinencia académica y conceptual que le aporten a la Institución Unión Europea una mejor convivencia, impactando de esta manera la calidad educativa y un mayor acercamiento de los padres de familia hacía el colegio. Para el colectivo de investigación será también un referente y un punto de partida, que permita el desarrollo de otras investigaciones relacionadas con el tema, teniendo en cuenta que son muy pocos los trabajos en Colombia, centrados exclusivamente en el clima escolar docente.

## **1.5 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las características del clima escolar desde la percepción de los directivos, docentes y estudiantes de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria J.T?

### **1.6 Objetivo general**

Caracterizar el clima escolar desde la percepción de los directivos, docentes y estudiantes de la I.E.D. Unión Europea, sede A, primaria J.T.

### **1.7. Objetivos específicos**

- Describir la percepción de los directivos, docentes y estudiantes de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar en las dimensiones organización, relaciones interpersonales y crecimiento.
- Analizar las dimensiones del clima escolar, desde la percepción de los directivos, docentes y estudiantes a la luz de la teoría.
- Identificar las características del clima escolar de la I.E.D. Unión Europea.
- Socializar los resultados de la caracterización en la I.E.D. Unión Europea.

## Capítulo 2

### Marco de Referencia

En este capítulo se aborda el concepto de clima escolar como unidad principal de análisis, tomado desde varias perspectivas: las que se centran en el aspecto organizativo (administrativo), como variable explicativa, las que resaltan lo perceptual en el docente (relaciones interpersonales) y las que hacen énfasis en el crecimiento personal y profesional del docente (motivación).

El capítulo está organizado en marco conceptual y referente contextual.

#### 2.1 Clima escolar

Al revisar el concepto en el contexto escolar se encuentran varias definiciones, como las centradas en la importancia de los procesos interpersonales y psicosociales en el estudio del clima al examinar las asociaciones existentes entre las personas, las situaciones y los resultados dentro de un contexto determinado, que para el caso, es la organización escolar. Se plantea así la idea de un proceso continuo de interacción multidireccional o feedback entre el individuo y las situaciones en las que se encuentra, Cornejo y Redondo (2001).

Los establecimientos educativos están destinados a formar a los estudiantes, por ello tanto educandos como docentes necesitan estar en un ambiente óptimo (sea formal o informal), para que el proceso educativo sea efectivo y pertinente. En este caso, para conocer el funcionamiento de una institución escolar no solamente basta con disponer, según Sabucedo (2004), de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de ésta.

Es necesario tener presente que siempre existirá una organización informal. Ésta surge de la interacción entre las personas que trabajan en la institución escolar, de sus necesidades psico-

lógicas y sociales y del desarrollo de los grupos con sus propias relaciones y normas, independientemente de lo que defina la estructura formal.

Por esta razón, la caracterización del clima en una institución educativa requiere tener en cuenta las diferentes dimensiones y sub categorías que lo conforman, en este sentido, el clima escolar es el ambiente total de un centro educativo determinado por los factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, constituidos interactivamente en un proceso dinámico específico, reflejan un estilo de la institución. Sin embargo, para la presente investigación no se tendrá en cuenta la dimensión de infraestructura, ya que el centro educativo cuenta con espacios pequeños pero confortables y agradables para el buen desarrollo de sus objetivos.

Blaya (2006) señala que el clima escolar se basa en la percepción colectiva sobre las relaciones interpersonales que se establecen en el centro y es un factor influyente en los comportamientos de los miembros de la comunidad educativa. Por su parte, Antonio Medina (citado en Benito, s.f.) cree que el impacto de las relaciones interpersonales que se establecen en las instituciones, así como las actitudes y comportamientos de los actores, hacen parte fundamental de la cohesión de un equipo de trabajo con objetivos en común, es decir, que el clima escolar es el resultado de las relaciones interpersonales, la comunicación, la colegialidad, el liderazgo, etc., de los miembros de la institución y de ello dependen también los niveles de satisfacción en el trabajo.

Aron y Milicic (2011), definen clima escolar como el conjunto de percepciones que cada actor tiene del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, basadas en la experiencia que las personas desarrollan de la interacción. El clima escolar se asocia a la forma de relacionarse con los demás, con sus pares, con el personal administrativo y con su quehacer. La

UNICEF (2005), define el clima como el grado de satisfacción y bienestar del docente, que impacta no sólo su salud mental sino la de sus estudiantes, afectando de manera positiva o negativa la calidad educativa.

Según Sabucedo (2004), el clima escolar hace referencia a las percepciones que los profesores tienen de su ambiente de trabajo, influenciado por las relaciones formales e informales, por la personalidad de los miembros de la escuela y por la dirección de esta. Por consiguiente, las acciones de los sujetos en el establecimiento educativo deben acoplarse a unas normas establecidas, provenientes de quien ejerce el poder o la autoridad al interior de la institución educativa. Es por ello, que a nivel grupal las relaciones de las personas fluctúan de acuerdo a las interacciones que dentro del colectivo se den y a las percepciones de los individuos. Cada persona se vincula a un determinado grupo dentro del establecimiento educativo y busca crear un ambiente ameno para trabajar, con el cual se identifique.

Este autor, hace hincapié en los siguientes componentes del clima escolar:

- Estructura y funcionamiento de la organización, como por ejemplo, el estilo de liderazgo que se ejerza en ella.
- Las percepciones colectivas las cuales pueden ser diferentes en la misma escuela.
- El surgimiento de las conductas que son consideradas importantes.
- La influencia en la conducta de los miembros de la organización (p.121).

Estos componentes recogen elementos importantes del ambiente, el contexto escolar, la estructura y las percepciones de los integrantes, sus comportamientos y la influencia de las personas hacia los demás.

Aron y Milicic (2011), hacen referencia a ciertas características que favorecen un clima escolar apropiado como: la autonomía personal, apoyo de pares, lo que ayuda a contrarrestar los efectos del estrés. El reconocimiento de los logros, los espacios de reflexión que permitan el en-



cuentro consigo mismo y el análisis de sus prácticas pedagógicas, la promoción del autocuidado, las relaciones basadas en el respeto mutuo, un estilo de dirección democrático y participativo, una carga laboral adecuada que permita el desarrollo profesional y laboral, son fundamentales e inciden positiva o negativamente en el ambiente escolar.

Vail (citado en Aron y Milicic, 2011), resalta la importancia del liderazgo del director, el cual debe estar centrado en la función de la institución, pero también debe tener ciertas características que le permitan ser comprensivo e interesado por el bienestar de toda la comunidad educativa, que se les brinde apoyo, acompañamiento y genere canales de comunicación accesibles a todos para que la información fluya de manera veraz y eficaz.

El concepto de clima escolar tiene un carácter multidimensional y globalizador; en él influyen numerosas variables como las relaciones interpersonales, donde la participación, la toma de decisiones, la solución de conflictos y el trabajo en equipo son sus principales elementos. Adicionalmente, y haciendo énfasis en lo planteado por los diferentes autores, se deben contemplar las características psicosociales que tienen las personas en su espacio laboral. Las percepciones que los individuos tienen del contexto, dan a conocer cómo se sienten compartiendo con otros un espacio en particular y el desempeño que tienen en relación con su trabajo diario.

Otro aspecto fundamental que hace parte del clima escolar es la organización entendida desde el estilo de liderazgo, su planeación y clase de comunicación, características de sus miembros y la comunidad en la que está integrado el propio centro educativo. El crecimiento tanto personal como profesional, la vocación que se tiene hacia el ejercicio de ésta profesión, los estímulos, el sentido de pertenencia hacia la institución y la importancia que se le dé a la capacitación, es otro factor determinante del clima escolar.

Teniendo en cuenta este rastreo podemos identificar tres aspectos fundamentales, que se deben tener en cuenta para la caracterización del clima escolar como: la organización, las relaciones interpersonales y el crecimiento, cada uno de ellos compuesto por diferentes componentes que explicaremos a continuación, ya que la investigación apela a estos aspectos.

### **2.1.1 Organización**

En este aspecto se tiene en cuenta el liderazgo, la planeación y la comunicación como ejes transversales a la organización de los centros educativos, ya que son los principales factores que le otorgan una identidad propia, que la diferencia de los demás centros educativos. Las instituciones no son organizaciones estáticas, son cambiantes y dinámicas; por ello es necesario identificar estos aspectos, que trazan la ruta de los fines hacia los que se orienta y los modos que establece para conseguirlo.

- **Liderazgo**

El enfoque de las organizaciones que aprenden está tomando auge en la actualidad y como señala Bolívar (1997), el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo, son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo, entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder.

El líder tipo Laissez-Faire o liberal, carece de compromiso con su organización. Para Martínez (citado en Pacsi, 2004), éste tipo de liderazgo se caracteriza por una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y otorga total libertad a sus miembros. De otro lado, el líder autocrático,

según Luna (citado en Pacsi, 2004) impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Pérez (2010) menciona que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

En cuanto al liderazgo democrático, Luna (citado en Pacsi, 2004) lo describe como aquel líder que consulta a sus subordinados para tomar decisiones y acciones en favor de la organización. Asimismo, Chiavenato (2007) caracteriza a este tipo de líder como activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además agrega que el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. No obstante, Pérez (2010) señala que las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder. En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. En suma, este liderazgo es aceptado por ser comunicativo y justo. El liderazgo transaccional se basa en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas, tal como lo señala Bolívar (1997), la relación entre líder y seguidores está marcada por una relación de intercambio guiada por intereses.

Finalmente, los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Nader y Sánchez (2010) asumen que el líder transformacional es carismático, inspirador, estimulador intelectual y considerado hacia sus seguidores. Además resalta que este tipo de líder extiende y eleva los intereses de los seguidores y motiva a ir por los intereses del grupo.

- ***Planeación***

La planeación es el primer paso que se debe tener en cuenta para obtener mejores resultados, empleando un mínimo de tiempo y de recursos. Según Aguilar y Block (1995), es el punto de partida de todo proceso administrativo donde ésta debe dar cuenta de los objetivos, políticas, programas y define el método o procedimiento para lograr las metas que se quieren. Este autor destaca tres criterios importantes que se deben tener en cuenta. En primer lugar la planeación debe ser **Prospectiva** ya que debe tender hacia un futuro ideal, es decir, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados. En segundo lugar debe ser **Participativa**, en tanto que en su formulación intervienen los diferentes actores del quehacer institucional. El último criterio es el **Operativo**, porque sus acciones deben impactar la toma de decisiones y el quehacer institucional en el marco de desarrollo.

- **Comunicación**

La comunicación en los centros educativos se toma desde dos perspectivas: las comunicaciones externas y las internas. Las externas son todos aquellos informes, comunicados que se emiten desde el centro educativo hacía otras instituciones, proveedores, etc. Para el caso de esta investigación nos centraremos en las internas, ya que es un factor clave que permite mejorar el clima escolar y el logro de los objetivos del centro educativo (Saballs, 1999).

Dentro de la comunicación interna se distinguen tres clases de comunicación: la **descendente**, se caracteriza por que la comunicación va hacía la parte inferior, es decir, de la dirección de las instituciones hasta la base. Se manifiesta en órdenes o instrucciones que ayudan a los colaboradores a entender su trabajo. **La ascendente**, se genera desde la base hasta la dirección del centro educativo, el alcance y eficacia depende de que los directivos la consideren y tengan en cuenta las aportaciones hechas desde la base y finalmente **la horizontal**, transcurre

entre profesores que se encuentran en el mismo nivel; es importante para lograr la unidad y la cooperación entre los miembros de la organización, fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo.

### **2.1.2. Relaciones interpersonales**

Esta dimensión centra su atención en las relaciones entre los miembros de la organización, sean estas entre pares (docentes) o estructuras de jerarquía (directivos docentes). Estas cobran relevancia, como orienta Méndez (2006), cuando se establecen desde un carácter asociativo, lo que permite la participación en grupos de trabajo que integran esfuerzos para el cumplimiento de objetivos. De la misma forma, busca establecer cómo los miembros de la organización perciben los mecanismos de solución de conflictos y que el trato interpersonal esté caracterizado por el respeto y la solidaridad. Sus principales componentes son la participación, toma de decisiones, trabajo en equipo y solución de conflictos.

- **Participación:** Las instituciones educativas son organizaciones que están en constante cambio y acción, teniendo como factor relevante la participación dentro del colectivo. Noriega y Pría (2001) creen que para optimizar la función de las instituciones es indispensable brindar autonomía y libertad, para que los miembros del grupo propongan alternativas de acción frente a la solución de conflictos cotidianos y se haga delegación entre niveles jerárquicos, que permita esta autonomía. Es así como la participación de las personas en el colectivo es importante para que se desarrollen gestiones de posibles mejoras en el trabajo; igualmente la libertad y confianza hace que el clima se desarrolle de manera satisfactoria, al incluir tanto a los directivos como a los docentes.
- **Toma de decisiones:** Tomar decisiones que permitan una mejora para el ambiente laboral, conlleva a que las alternativas de gestión de los individuos sean claras y constantes. Mén-

dez (2006) sostiene que los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones y contextos particulares. Por consiguiente, es importante tomar en cuenta la responsabilidad y autonomía que los individuos tienen en una organización para tomar decisiones, pues de esto se prevé que el impacto en el ejercicio de sus funciones, será más efectivo.

- **Trabajo en equipo:** Reinoso y Araneda (2008) proponen que esta dimensión representa “la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Dando énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, grupos sociales informales y preocupación por el bienestar entre compañeros” (p. 6). En este sentido, la fraternidad en el contexto laboral es un factor relevante para el bienestar de los individuos y su desempeño en el desarrollo de las actividades y a sus resultados. Méndez (2006) demuestra que se establecen procesos de calidad en la interacción social, al producir ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos.
- **Solución de conflictos:** Las percepciones de los individuos sobre factores como el respeto, colaboración e integración serán base sustentada para llegar a acuerdos equitativos y a la solución de conflictos. Gómez (2004) afirma que las relaciones interpersonales deben ser valoradas como “el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos” (p. 108). En otras palabras, estos componentes sustentarán el ambiente

positivo que se puede evidenciar en una organización complementada por la buena comunicación y la interacción de sus integrantes.

### **2.1.3 Desarrollo profesional**

La vocación docente es un factor motivacional clave en el desempeño de funciones relacionadas con el ejercicio de educar. Si los miembros de la organización educativa perciben que el trabajo realizado es valorado, no solo por las instancias directivas sino por los estudiantes que son sujetos de la acción educativa, la valoración de su propio trabajo será significativa. La vocación, la identidad y el compromiso por el aprendizaje de los estudiantes son variables dentro de esta característica. El trabajo realizado debe ser valorado tanto por parte de los jefes como de otros individuos inmersos en el contexto educativo. Por tal razón, Alles (2000) señala que en el ámbito de las organizaciones educativas, la actitud del docente debe manifestarse con la satisfacción del trabajo que desempeña.

Reinoso y Araneda (2008) sostienen que la compensación se encuentra dirigida a la cantidad y grado de beneficios que una organización brinda o reconoce a sus trabajadores en contri-bución por el logro de los objetivos y ayuda para conseguirlos. Por tanto, el nivel de reconoci-miento se establece de acuerdo a la recompensa o sanción que la organización promueva en sus empleados con respecto al esfuerzo realizado en su trabajo. Los incentivos son motivadores para ejercer sus funciones de manera plena y sentirse satisfechos con lo realizado.

Aburto y Bonales (2011) explican que las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, son utilizados dentro de las organizaciones para motivar y satisfacer a los trabajadores, de esta manera se estimula la autoestima de los mismos.

Méndez (2006) afirma que el sentido de pertenencia y compromiso que tienen las perso-nas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que lo rodea; además

perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones. Por consiguiente, sentirse comprometido con la organización donde se ejercen las funciones conlleva satisfacción con su trabajo y por lo tanto, acoplamiento al ambiente que en este caso es agradable por el valor que sus compañeros y jefes tienen.

Méndez (2006) concluye que la institución determina el nivel de productividad y rendimiento de las personas en su trabajo, si los capacita, entrena, e informa sobre tareas, procesos, metas y resultados propuestos. En este sentido es importante, que el centro educativo gestione e informe ante los diferentes entes de educación formal, actualizaciones pedagógicas que incidan en el quehacer docente, para una mejor calidad de la educación.

## **2.2. Referente contextual**

El colegio Distrital Unión Europea se encuentra ubicado en el barrio Domingo Laín al sur de la capital, en la localidad 19, parte alta de Ciudad Bolívar entre los 2.600 y 3.000 mts sobre el nivel del mar. La Institución nació hace 20 años. Su nombre se debe a la ilusión que tenía la comunidad de la época, por conseguir ayuda económica de éste organismo internacional. El colegio tiene dos sedes: la principal A, donde se imparte educación básica y media, la sede B, María Cano, que cuenta sólo con primaria.

A esta institución acceden niños y jóvenes de estrato social 1 y 2, siendo la mujer cabeza de familia en su mayoría y por lo general empleada en oficios domésticos. La institución posee los servicios básicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y teléfono. Para llegar a ella, existen dos vías de acceso, por el Lucero y por el barrio San Francisco. La Planta Física de la Institución Educativa cuenta con 29 aulas, dos de ellas especializadas para preescolar, tres laboratorios de ciencias naturales y tres de informática completamente equipado, biblioteca, un aula



múltiple pequeña y un escenario deportivo. Es de anotar que toda la institución cuenta con adecuados servicios de baños, agua suficiente y energía eléctrica.

En la I.E.D. Unión Europea, hay una cobertura de 2135 estudiantes en las dos jornadas y sedes, distribuidos en 64 grupos desde pre-escolar hasta undécimo grado de educación básica, con modalidad mixta y el programa media fortalecida. En cuanto a los recursos humanos para el desarrollo de todas las actividades educativas, la Institución cuenta con una rectora y 92 docentes para las dos jornadas, distribuidos en las diferentes áreas, cuatro coordinadores, tres orientadores y cinco administrativos (pagador, dos secretarias, almacenista, bibliotecaria). Además, tiene el servicio de celaduría y servicios generales.

### **2.3. Referente legal.**

Aunque en Colombia no exista una normatividad que hable tácitamente sobre clima escolar desde una perspectiva de ambiente laboral, si se tienen algunas leyes que recogen algunos aspectos que refieren dicho tema. Es por tanto importante tenerlos en cuenta para que le den soporte legal a la presente investigación. Inicialmente trataremos o esbozaremos la normatividad que tiene que ver con convivencia escolar, si bien no es específica en ambiente laboral, si tiene en cuenta aspectos importantes que están implícitos como los derechos y deberes de la comunidad educativa, el PEI y el manual de convivencia que rige cada institución educativa.

Así mismo, es importante abordarlo desde los lineamientos legales sobre bienestar escolar aglutinados en el decreto único reglamentario del sector educación (1075 de 2015).

Norma	Artículos y/o Títulos
Constitución Política	44
Ley 115 /94	73 y 87
Decreto 1860/94	14
Ley 1620/13	Crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar
<b>Decreto 1075 (2015)</b> "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación"	Conmemoraciones, estímulos y reconocimientos Programas de formación de educadores Estímulos especiales para investigadores
Decreto 1072 (2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de la jornada de trabajo. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

## Capítulo 3

### Diseño metodológico

#### 3.1 Enfoque de investigación

El enfoque que guía la presente investigación es el cualitativo dado que permite realizar un análisis descriptivo del tema objeto. Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen a este enfoque como la descripción detallada de la realidad a partir de las percepciones de un grupo de personas (emociones, sentimientos, experiencias, significados).

Este enfoque proporciona una serie de fortalezas para el desarrollo de la investigación, centradas en una comunicación horizontal entre el investigador y los investigados, mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural, permitiendo comprender y describir una “realidad”. Este enfoque se caracteriza por ahondar en los fenómenos a profundidad, por medio del análisis no estadístico de datos; es un proceso inductivo, en donde se analizan varias realidades de manera subjetiva, lo que hace que no tenga una secuencia lineal, es flexible y recurrente a cada uno de los pasos.

Se escogió este enfoque de investigación por ser el más pertinente para el cumplimiento del objetivo general: caracterizar el clima escolar a partir de las percepciones de los directivos, docentes y estudiantes, lo que permite describirlas y analizarlas para poder generar propuestas que conlleven a un mejor clima en el colegio Unión Europea.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), presentan una serie de elementos fundamentales que hacen parte de una investigación de enfoque cualitativo, que tienen que ver con la formulación del problema, objetivos, pregunta de investigación, justificación y viabilidad de la situación a analizar. Por ello, la caracterización del clima escolar en el colegio Unión Europea busca des-

cribir la percepción de los participantes en el ambiente natural y cotidiano donde transcurre la vida escolar.

### **3.2 Tipo de investigación**

Al revisar los diferentes tipos de investigación y teniendo en cuenta el objetivo de ésta, la investigación que se desarrollará será descriptiva, por cuanto permite caracterizar en detalle las percepciones que tienen los directivos, docentes y estudiantes, acerca de la problemática estudiada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este prototipo de investigación busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Por tal motivo, esta clase de investigación es necesaria para conocer lo que está pasando, cómo se percibe en el ambiente y cómo lo asumen las personas inmersas en la situación problema. El uso del lenguaje descriptivo logra convertir las acciones ordinarias en algo extraordinario, tal como lo indica Moreno (citado en Barber y Mourshed, 2008). Desde esta perspectiva, los valores fundamentales de la investigación cualitativa, orientados por la descripción e indagación, motivan la elección de ésta clase de investigación, por estar al servicio del hombre, ser un proceso formativo y llevar a la permanente reflexión y análisis crítico sobre la calidad del conocimiento humano, en éste caso, el clima escolar.

Los instrumentos que se diseñaron son entrevistas semiestructuradas y cuestionarios tendientes a identificar las percepciones de los directivos, docentes y estudiantes, respecto a unas dimensiones consideradas relevantes en la medición del clima escolar. Finalmente, la descripción llevará a una devolución sistemática, referida a la socialización de las conclusiones y recomendaciones, cuyo objetivo es motivar hacia la reflexión sobre el clima escolar, expresando los resultados del estudio oportunamente y en un lenguaje asequible y así, poner al servicio de la co-

munidad educativa los hallazgos de la presente investigación, además de servir como referente en próximas investigaciones relacionadas.

### **3.3 Participantes (universo, población y muestra)**

La población está determinada por los docentes, administrativos y directivos docentes de la Institución Educativa Unión Europea, en total son 92 docentes, 4 coordinadores, una rectora, y 5 administrativos en las dos sedes: A y B. La jornada tarde está conformada por los grados de pre-escolar a quinto de primaria, con un total de 525 estudiantes, orientados por 12 maestros nombrados en propiedad por la Secretaría de Educación Distrital, pertenecientes al estatuto 1278. Los docentes de primaria, sede A, jornada tarde, laboran en su mayoría desde hace año y medio en la institución, a excepción de dos docentes que ingresaron hace 8 y 5 años, sin embargo su experiencia como docentes es de más de 10 años.

La mayoría de los profesores tienen edades entre los 26 y 35 años, el 100% son licenciados y sólo un 10% registra estudios de especialización y otro 10% en maestría. La muestra será tomada de manera diferente para cada instrumento. En el cuestionario se tendrá en cuenta a la totalidad de docentes de primaria de la jornada tarde, sede A, igualmente se aplicará a la coordinadora y rectora. En cuanto a los estudiantes se tendrá en cuenta una muestra aleatoria simple por conveniencia, constituida por 30 alumnos del grado quinto de primaria, tomada por su madurez para resolver el cuestionario. En el caso de la entrevista, se aplicará a una muestra aleatoria por conveniencia y acceso a los participantes, constituida por 4 docentes, la coordinadora y la rectora. Para el caso de los estudiantes, se tendrán en cuenta a 3 alumnos del grado quinto. En la siguiente tabla se especifica de manera numérica la muestra.

Tabla 2: Muestra

Instrumento	Docentes	Directivos	Estudiantes	Total
Cuestionario	10	2	30	42
Entrevista	4	2	3	9

De esta, manera tendremos una muestra de índole cualitativo de tipo intencional, por conveniencia y acceso a los participantes. Según Mertens (2005) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), se deben tener en cuenta dos dimensiones esenciales al momento de seleccionar la muestra de la investigación: la conveniencia y accesibilidad. En éste sentido, el ambiente definido para el estudio, contiene el caso, las personas y las situaciones cotidianas, en torno al clima escolar. Por ello se eligieron los 10 docentes y 2 directivos, a conveniencia del investigador, como muestra de la presente investigación. Por otra parte, al tratarse de los docentes que conforman el grupo de trabajo del investigador, su abierta y dispuesta actitud de trabajo, hacen factible la recolección de los datos y la accesibilidad al ambiente que se necesita para llevar a cabo la investigación, puesto que se cuenta con su aprobación.

### 3.4. Consideraciones Éticas

En este apartado es importante aclarar que antes de iniciar cualquier aplicación de instrumentos, se informará a los participantes la confidencialidad de sus opiniones y se tendrán en cuenta el sigilo profesional, del mismo modo, se explicará que la información suministrada sólo será utilizada con carácter netamente investigativo y tendrá el uso apropiado para tal fin. Finalmente, se debe diligenciar un consentimiento informado donde el participante exprese libremente su intención de participar en el presente estudio y dé por enterado los fines y el tratamiento que tendrá la información suministrada.

### 3.5 Límites de la investigación

Un aspecto que potencializa el clima escolar es la infraestructura física donde se desarrolla una función, sin embargo, para ésta investigación no se tendrá en cuenta ya que a pesar de que la I.E.D Unión Europea cuenta con poco espacio, los ambientes de trabajo son cómodos y confortables, aspecto que por ahora, no interfiere con la buena o mala percepción del clima escolar. Así mismo, no se tendrán en cuenta los padres de familia, pues a pesar que hacen parte de la comunidad educativa, la problemática se evidencia es entre docentes y directivos.

### 3.6 Variables o categorías de análisis

En el siguiente cuadro se presentan las categorías de análisis, su relación con los objetivos específicos y el marco de referencia.

Tabla 2. Matriz de categorías

Objetivos Específicos	Dimensión	Sub dimensión	Instrumento	Fuentes
Describir la percepción de los directivos, docentes y estudiantes de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar en las dimensiones organización, relaciones interpersonales y crecimiento.	Organización	Liderazgo	Cuestionario	Docentes. Directivos. Estudiantes
		Planeación	Entrevista	
		Comunicación		
	Relaciones Interpersonales	Participación	Cuestionario Entrevista	Docentes. Directivos. Estudiantes
		Toma de decisiones		
		Trabajo en equipo		
	Crecimiento y desarrollo profesional	Solución de conflictos	Cuestionario Entrevista	Docentes. Directivos. Estudiantes
		Vocación docentes		
		Compensación y estímulos		
		Sentido de pertenencia		
Analizar las dimensiones del clima escolar: organización, relaciones interpersonales y crecimiento, desde la percepción de los directivos, docentes y estudiantes, desde las teorías.	-Clima escolar	Capacitación	Hallazgos-teoría	Docentes Directivos Estudiantes
		Organización Relaciones Interpersonales Crecimiento y desarrollo profesional		
Identificar las características del clima escolar de la I.E.D. Unión Europea.	-Clima escolar	Organización Relaciones Interpersonales Crecimiento y desarrollo profesional		Docentes Directivos Estudiantes
Socializar los resultados en la I.E.D. Unión Europea			Taller de socialización	Docentes Directivos

### **3.7 Proceso y forma de recolección de datos**

La recolección de la información se hizo a través de un cuestionario y entrevistas semi estructuradas.

#### **3.7.1. Cuestionario:**

Uno de los objetivos primordiales del cuestionario, fue recolectar datos para entender los aspectos subjetivos de los participantes de la investigación, sobre hechos sociales que enmarcan el problema indagado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), El cuestionario es una de las técnicas por excelencia que permite el análisis masivo de conocimientos, actitudes y opiniones sobre actuaciones sociales, a cualquier grupo de personas.

Al ser un instrumento versátil de recopilación de información, se puede aplicar a los participantes incluidos en la muestra, en dos momentos: a través de una prueba de pilotaje inicial, que haga parte de la validez del problema y después de haber diseñado el cuestionario definitivo. El cuestionario simple se articula por medio de una serie de preguntas estandarizadas y estructuradas, idénticas para todos los encuestados. Las herramientas tecnológicas actuales permiten que sea muy sencillo de hacer, aplicar y analizar los resultados, elaborándolo a través de Google formularios o Survey monkey.

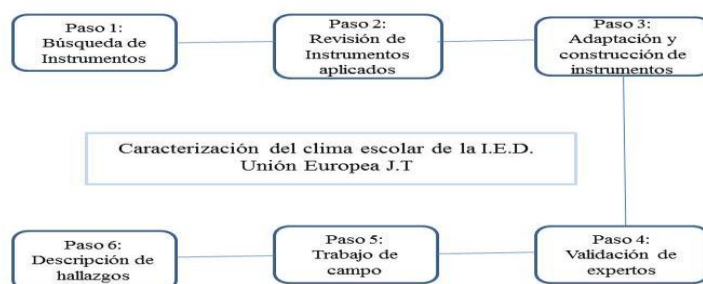
#### **3.7.2. Entrevista semi estructurada:**

Se realizarán entrevistas flexibles, donde se propicie un ambiente de diálogo y confianza con el entrevistador, lo que permitirá que pueda expresar sus percepciones y puntos de vista acerca del clima escolar. Para tal fin se elaborará un derrotero de preguntas sobre aspectos claves, que se deben tener en cuenta para evitar que la entrevista tome otros caminos que se alejen del propósito de investigación. Para Grinnell y Unrau (2007), citado en Hernández, Fernández y



Baptista (2010), la entrevista semi estructurada se basa en una guía de preguntas o temas que el entrevistador realiza para precisar conceptos y para tener profundidad sobre los temas deseados, sin ceñirse a una estructura previamente establecida.

En el siguiente gráfico se presenta la ruta que se siguió para la construcción de los instrumentos:



**Figura 1. Ruta para la construcción de instrumentos**

### ***Confiabilidad***

Se determinó una muestra piloto conformada por 4 estudiantes del grado cuarto de primaria. Según Hidalgo (2005) la confiabilidad se evidencia cuando varios actores, concuerdan en sus percepciones sobre el mismo cuestionario de indagación. Teniendo en cuenta este precepto podemos inferir que los instrumentos son confiables, dado que los resultados arrojados del pilotaje concuerdan con los de la aplicación de los instrumentos.

### ***Validación***

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la validez de los instrumentos de recolección de datos se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por tal motivo, los instrumentos de la presente investigación se sometieron a una evaluación, proporcionándoles a reconocidos profesionales con grado académico de maestría y docto-

rado, pertenecientes a la Facultad de Educación de la Universidad Externado de Colombia y de la Universidad Pedagógica Nacional, el instrumento a aplicarse con la respectiva hoja de evaluación de juicio de expertos y la matriz de consistencia y así, poder obtener resultados más acertados y pertinentes sobre el tema de la presente investigación. Posteriormente fueron avalados por el asesor de tesis.

### ***Matriz de consistencia***

La matriz de consistencia según Marroquín (s.f.) evalúa el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, los objetivos, las categorías, diseño de investigación, la población y la muestra de estudio. Ésta es una herramienta fundamental, la cual permite que los expertos tengan un acercamiento más próximo con la investigación en curso, para poder analizar y emitir un juicio por cada uno de los ítems que componen los instrumentos.

### ***Matriz de categorías y criterios***

Según Marroquín (s.f.), la matriz de categorías y criterios permite pasar de un plano abstracto a un plano operativo, en el que se pueden observar las variables con las que se orienta todo el proceso de investigación. Para tal fin, se procedió a construir una matriz que diera cuenta del título, objetivos, categorías, subcategorías e indicadores medibles o criterios.

### ***Matriz de validación de instrumentos***

En este aspecto Marroquín (s.f.) propone cuatro categorías que evalúan cada uno de los ítems: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, las cuales se tuvieron en cuenta para establecer indicadores por cada una y en relación con las categorías así:

*Tabla 3.* Indicadores de validación – juicio de expertos

<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>
No cumple con el criterio	1
Bajo Nivel	2
Moderado nivel	3
Alto nivel	4

Posteriormente se realiza la matriz final de juicio de experto, en el que se valida el instrumento teniendo en cuenta los siguientes criterios y puntuación:

*Tabla 4.* Criterios de validez

<b>Criterio de validez</b>	<b>Puntuación</b>
Validez del contenido	1. Muy poco
Validez de intención y objetividad de medición y observación	2. Poco 3. Regular
Presentación y formalidad del instrumento	4. Aceptable 5. Muy aceptable

Finalmente se hace la sumatoria de la puntuación así:

- De 4 a 11: No válido, reformular
- De 12 a 14: No válido, modificar
- De 15 a 17: Válido, mejorar
- De 18 a 20: Válido, aplicar.

Tabla 5. Expertos participantes

Experto	Formación académica	Instrumento	Concepto
Olbers Giraldo	Magister	Cuestionario Estudiantes	Válido, mejorar
Alex Buitrago	PhD	Cuestionario Directivos	Válido, mejorar
Ismael Corredor	Magister	Cuestionario Docentes	Válido, mejorar
Nubia Ramírez	Magister	Entrevista Docentes	Válido, mejorar
Alida Jiménez	Magister	Entrevista Estudiantes	Válido, mejorar

Los aportes de cada experto se consideraron al replantear las preguntas, que fueron objeto de observaciones y sugerencias. Posteriormente, se comienzan a implementar los instrumentos a cada uno de los actores, con el fin de contrastar los hallazgos acerca de las percepciones de los mismos, a la luz de las diferentes teorías.

## Capítulo 4

### Análisis de la información y hallazgos

En este capítulo se presentan los principales hallazgos del estudio. Los resultados se expondrán con base en cada uno de los objetivos con los que se proyectó dar respuesta a la pregunta de investigación. Para tal fin, este apartado se apoyará en una triangulación que consideró actores, instrumentos y un análisis descriptivo que permita identificar las características primordiales del clima escolar de la I.E.D. Unión Europea, mostrando en cada categoría los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas.

Para hacer lectura de este capítulo es indispensable tener en cuenta dos aspectos importantes: primero, las preguntas del cuestionario fueron organizadas en relación con las dimensiones: organización, relaciones interpersonales y desarrollo profesional. Se le aplicó a directivos, docentes y estudiantes, para tal fin se generaron códigos para su posterior tabulación. La información recolectada al respecto, fue analizada usando herramientas de la estadística descriptiva, para el caso, diagramas de barras. Segundo, para realizar el análisis de la información proveniente de las entrevistas se desarrolló un proceso de codificación cromático, en el que fue asignado un color a cada categoría, lo que permitió tabular la información a través de una matriz para identificar las percepciones de cada estamento, contrastarlas y posteriormente realizar el análisis respectivo. Igualmente, se asignaron códigos para cada actor de la siguiente manera:

*Tabla 6: Códigos instrumentos*

Instrumento	Docentes	Directivos	Estudiantes
Cuestionario	CDOC	CDIR	CEST
Entrevista	EDOC 1	EDIR 1.	EEST

---

EDOC 2	EDIR 2
--------	--------

EDOC 3
--------

EDOC 4
--------

---

Para Coffey y Atkisson (2003), codificar es adjudicar códigos a los datos y generar conceptos que cumplen funciones importantes, las cuales nos permiten revisar rigurosamente lo que nuestros datos dicen, así la codificación vincula todos los segmentos de los datos a una idea.

#### **4.1 Percepción de los actores educativos sobre el clima escolar**

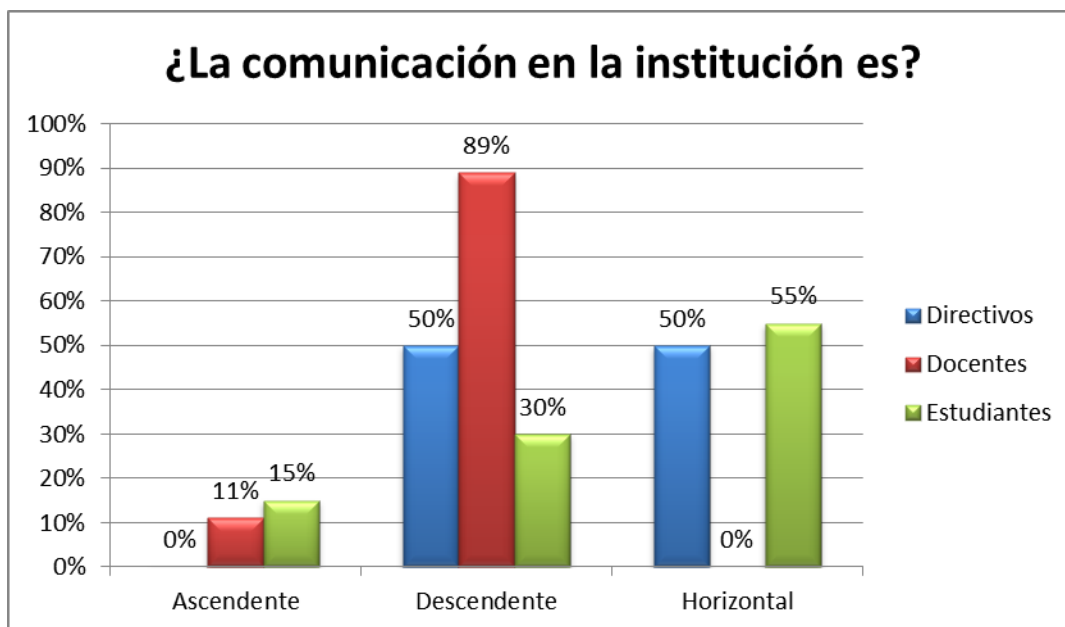
A continuación se exponen los hallazgos que intentan responder al interrogante de la presente investigación, frente a las percepciones que tienen los actores sobre el clima escolar en la Institución Educativa Unión Europea. Para tal fin se aplicó un cuestionario a 2 directivos, 10 docentes y 30 estudiantes. Posteriormente se realizó una entrevista semiestructurada a 2 directivos, 4 docentes y 3 estudiantes de la jornada tarde, primaria, sede A, de la IED Unión Europea.

##### **4.1.1 La organización y el clima escolar:**

La estructura organizativa juega un papel importante en el clima escolar, la cual involucra esquemas o patrones de relaciones, comunicaciones, procesos de participación y procedimientos dentro de un conjunto de personas que hacen parte de la misma, para la consecución de los objetivos propuestos. La estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la institución, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos organizacionales establecidos. Con la finalidad de dar soporte a los objetivos de esta investigación, en esta dimensión se consideran temas tales como: comunicación, estilo de liderazgo y tipo de planeación, vistas desde las apreciaciones de los diferentes actores. Lo anterior ayudará en la descripción de dichas percepciones, que permitirán identificar los rasgos del clima escolar en la I.E.D. Unión Europea.

✓ **La comunicación en la Institución Unión Europea**

En esta subcategoría se realizaron preguntas, tanto para el cuestionario como para las entrevistas, con las que se identificó la clase y canales de comunicación existentes en el Colegio Unión Europea. A continuación se presenta la gráfica que da cuenta de la percepción de los estamentos en relación con la forma de comunicación percibida en la institución.



*Figura 1. Pregunta 1. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes.*

Como se observa en la figura No 2, el 89% de los docentes opinan que la comunicación es descendente, es decir, en una sólo vía, donde no hay retroalimentación; concepto que coincide con el resultado de las entrevistas, en el que los docentes perciben que simplemente se limitan a cumplir las ordenes que emanan las directivas: EDOC 4 “es el punto neurálgico, la comunicación se está quedando simplemente en enviar información pero no hay retroalimentación”. Sin embargo, EDIR 1 reconoce una falencia en éste aspecto, informa que ésta depende de los diferentes estamentos del gobierno donde hay representatividad de los actores de la comunidad educativa, quienes tienen la función de replicarla con sus respectivos pares. Así mismo, se usan

diferentes estrategias como el correo, el whatsapp, el Google drive. Igualmente reconoce que el receptor (docentes), tiene debilidades en este aspecto que se deben mejorar: “ Se tienen dificultades porque se toman las cosas de manera personal y no se distingue lo laboral de lo personal”. No obstante, el EDIR 2 sostiene que “el hecho de que el colegio tenga dos sedes o tenga sus diferentes niveles, hace que la comunicación no sea tan asertiva a pesar de que se convoquen a muchas reuniones”.

Tanto directivas como docentes reconocen que una de las grandes dificultades que tiene la institución es la comunicación: las directivas creen que no se debe tomar desde el punto de vista personal. Los docentes coinciden en afirmar que se requiere fortalecer la interacción. Prueba de ello, son los siguientes testimonios recogidos durante las entrevistas: EDOC 2, “no se puede delegar la parte humana a la tecnología.”. EDOC 3, “La comunicación no existe, son imposiciones”. EDOC 4, “Se debe tener en cuenta a la base”. Los estudiantes por su parte, no se han dado cuenta de esta debilidad y el 55% de ellos creen que existe una buena comunicación entre directivas y docentes, basada en el respeto y el diálogo: “ellos se la llevan bien y se colaboran mucho”, afirma un estudiante. (Ver anexo 1).

Así las cosas, la comunicación entre docentes y directivos se torna poco participativa, pues no existe esa retroalimentación de la palabra como una dimensión constitutiva de la interacción entre dos actores. (Habermas, 1960 citado por Garrido, 2011). Lo que ocasiona que la comunicación no sea entendida como el arte de escuchar y lo que puedo decir y expresar, sino como el arte de decir. Esto implica que los docentes sientan en algún momento que no hacen parte importante de la Institución sino que simplemente se limitan a cumplir las órdenes que emanan de las directivas, convirtiendo el acto comunicativo en un proceso que va en una sola vía, es decir, descendente, donde el proceso de escucha de la comunicación poco existe.



De esta manera, se podría afirmar que la comunicación en la Institución Unión Europea no es asertiva y por el contrario, abre una brecha bastante amplia entre docentes y directivos, lo que hace que el trabajo no sea colegiado, enriquecido con los saberes y experiencias de cada actor, generando individualismo, tal como lo describe Lortie en su teoría del “cartón de Huevos” retomado por Hargreaves (1998) cuando afirma: “el individualismo de los docentes ha convertido la escuela en aulas segregadas que separan a los maestros entre sí, de manera que escasamente pueden ver y comprender lo que hacen sus colegas” (p.7). Lo anterior genera poco trabajo en equipo, un ambiente laboral inadecuado lo que incide en las relaciones interpersonales, en las emociones de los actores y por ende en la productividad. Este mal proceso comunicativo también conlleva a una desconfianza mutua entre docentes y directivos, que aunque existe un trato de respeto, las relaciones son tensas y poco proactivas.

#### ✓ *El liderazgo en la Institución Unión Europea*

El liderazgo es un aspecto fundamental en todas las organizaciones, ya que marca la pauta de trabajo y motivación para el cumplimiento de los objetivos misionales. Por tal motivo, en esta subcategoría el interés fue conocer las opiniones de los actores, con relación a la clase de liderazgo que perciben en la institución. Para ello fueron analizadas las preguntas, tanto de la entrevista como del cuestionario, que permitieron identificar este aspecto.

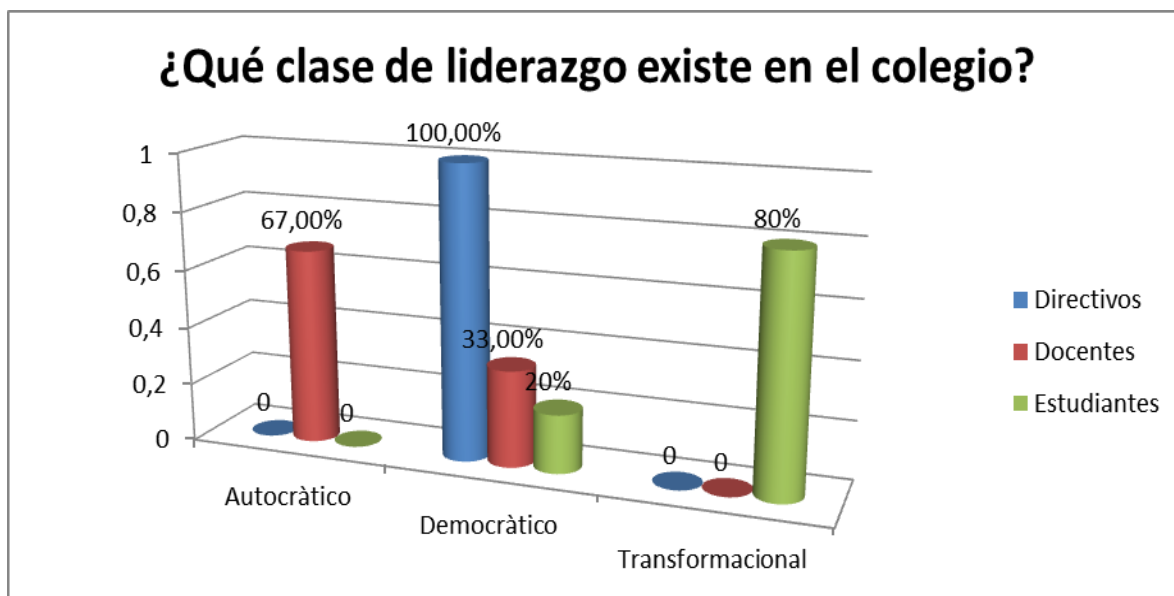


Figura 2. Pregunta 2. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes

En ese aspecto se evidencia divergencia de conceptos: mientras que las directivas opinan que es democrático, el 67 % de los docentes opinan que es autocrático. Lo anterior coincide con las respuestas dadas en las entrevistas, donde los docentes reconocen en las directivas características como proactividad, inteligencia y el informar las decisiones, sin embargo creen que se debe mejorar en este aspecto y en las relaciones interpersonales: EDOC 4 “el liderazgo es subjetivo porque con todas las personas no se tiene el mismo trato”. Las directivas por su parte, se reconocen cualidades importantes como la responsabilidad, el compromiso, el humanismo, el trabajo en equipo y la capacidad de conciliación. Los EEST, opinan que sus docentes y directivas siempre los motivan para mantener una buena disposición en clase y en el colegio, es decir, los identifican con un liderazgo transformacional. (Ver anexo 1).

En tal sentido, la divergencia de percepciones entre directivas y docentes muestra de alguna manera las fallas que existen en la búsqueda de objetivos comunes, que ayuden en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, esto derivado de la falta de liderazgo transformacional, capaz

de motivar el trabajo en equipo y generar una emancipación hacia la transformación que necesita el colegio.

Por ello se podría afirmar que el estilo de liderazgo es autocrático, que en palabras de Luna (citado en Pacsi, 2004), impone y espera el cumplimiento de sus subordinados, además es dogmático, seguro y no tiene en cuenta las opiniones de los actores de la institución. Aunque los docentes reconocen ciertas habilidades blandas en las directivas, también aducen falta de liderazgo para generar trabajo en equipo, en el que participen todos los actores de la comunidad educativa en pro de la consecución de los objetivos misionales. Igualmente, se hace necesario un liderazgo más cercano hacia el proceso pedagógico, que sea capaz de acompañar y apoyar al docente en una innovación de su práctica diaria, que sea más cercano a los estudiantes para que no sea visto y observado sólo en determinadas circunstancias, como en celebración de fechas especiales. Los estudiantes relacionan a los directivos con las funciones administrativas y algunos si los identifican físicamente no lo hacen por el nombre, es decir que el trato de los directivos con los estudiantes es nulo, ya que no lo ven involucrado con el ámbito pedagógico, por tal motivo lo ven como un directivo lejano.

### ✓ *Planeación en la Institución Unión Europea*

La planeación es una herramienta fundamental, inherente a la organización de las instituciones educativas en las cuales se establecen los propósitos, objetivos, políticas y estrategias que guían su actuación, y responden a las demandas y necesidades de su comunidad educativa. En este aspecto la investigación se centró en la percepción que tienen los actores sobre las principales características que debe tener la planeación en las instituciones como: participativa, operativa y prospectiva. Al respecto participaron 2 directivos y 10 docentes de primaria, jornada tarde de la Institución Educativa Unión Europea.

*¿La planeación en la Institución es?*

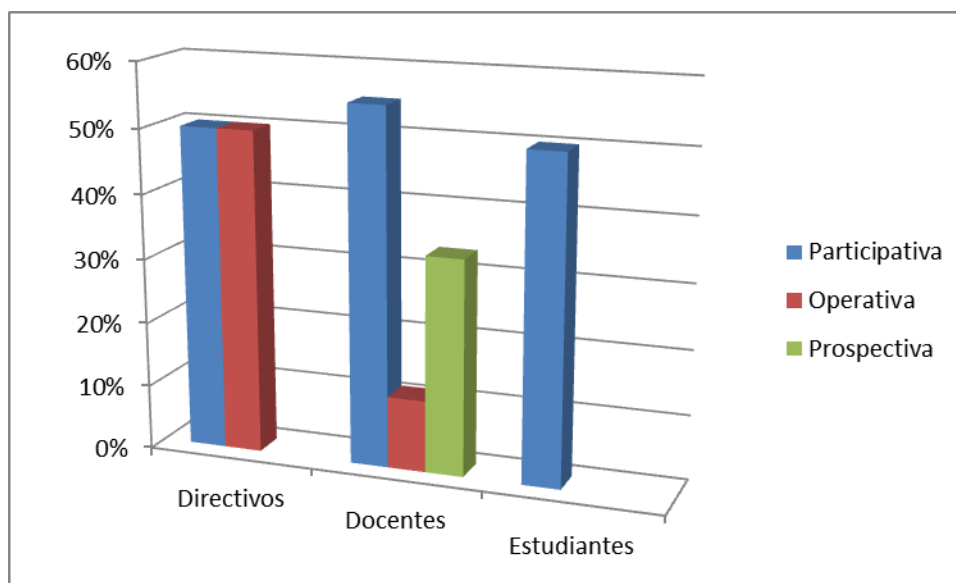


Figura 3. Pregunta 3. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes

Según los resultados se tiene que el 55% de los docentes sienten que participan en la planeación, sin embargo opinan que su participación se limita a las semanas institucionales y que a pesar de llegar a acuerdos, en ocasiones no se respetan. EDOC 2: “Se trabaja en las semanas institucionales pero finalmente se hace lo que dictamine la rectora y los coordinadores”. EDOC 1: “La planeación está en cabeza de la rectora y coordinadores”. EDOC 3: “Falta comunicación entre líderes de área de primaria y bachillerato”. EDOC 4: “Hay más coordinación entre jornadas y entre ciclos, es algo que se ha logrado últimamente, sin embargo, faltan más espacios de diálogo”.

Por su parte las directivas, que consideran la planeación sólo como un mecanismo participativo y operativo, encaminan este proceso a través del Plan Operativa Anual (POA) y desde allí, a todos los estamentos del gobierno escolar conformado por toda la comunidad educativa.

“Básicamente desde plan operativo anual”. “Lo hacemos con base en la evaluación institucional que se hace a final de año, donde hay participación de estudiantes, padres, docentes, de toda la comunidad educativa, con base en eso se ha diseñado un instrumento que nos permite ver de pronto hacia donde debemos y que aspectos se deben mejorar institucionalmente” (EDIR 1). Igualmente, EDIR 2 opina que desde el equipo directivo se tratan de unificar criterios para que exista organización, estructura: “Nosotros lo que tratamos de hacer es unificar, que vayamos hacia un mismo rumbo, pero el gran cambio es lograr cómo esos medios, se institucionalizan a través de evidencias que demuestren organización, estructura, progresión, consecución y pues en eso como que nos estamos esmerando un poco”. De otro lado, el 50 % de los EEST opinan que es participativa, dado que se les permite hacer parte de los diferentes estamentos del gobierno escolar: “Nosotros podemos participar como representantes de nuestros cursos”. (Ver anexo 1)

Ahora bien, el logro de los objetivos de cualquier institución depende en gran parte de una planeación que sea participativa, prospectiva y operativa, para que tenga el impacto esperado en el proceso de aprendizaje, (Aguilar, 2006, citado por Rivera, G., 2012). Sin embargo, en la Institución Unión Europea se puede deducir que las actividades son planeadas sin contar con la participación de los diferentes actores, lo que puede generar resistencia hacia las políticas institucionales. Así mismo, también se puede deducir, que los docentes no se sienten bien representados ante los diferentes estamentos del gobierno escolar, ya que no hay una reciprocidad en la comunicación; sin embargo, tampoco se postulan a dichos cargos, por lo que el liderazgo no es rotativo y está en cabeza de las mismas personas. Lo anterior es otro granito de arena que se suma a un ambiente laboral hostil hacia la proactividad, creando una cultura de rechazo hacia ciertas directrices (órdenes), que hacen de los objetivos misionales una utopía bien redactada en

el PEI. Así las cosas, se cae en una lucha de poderes que en nada beneficia el proceso de enseñanza.

#### 4.1.2 El clima escolar y las relaciones interpersonales:

Es importante recordar que en ésta categoría se preguntó sobre la participación de los docentes en la toma de decisiones, cómo se desarrolla el trabajo en equipo y la forma como se solucionan los conflictos.

##### ✓ *La participación en la Institución Unión Europea*

Es importante tener en cuenta que para generar un clima escolar positivo es indispensable contar con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, de tal manera que exista un empoderamiento, tanto de las funciones como del compromiso personal para el crecimiento de la institución. Es por ello que en este aspecto se indagó sobre la percepción que tienen los actores respecto de la participación en los diferentes proyectos de la institución.

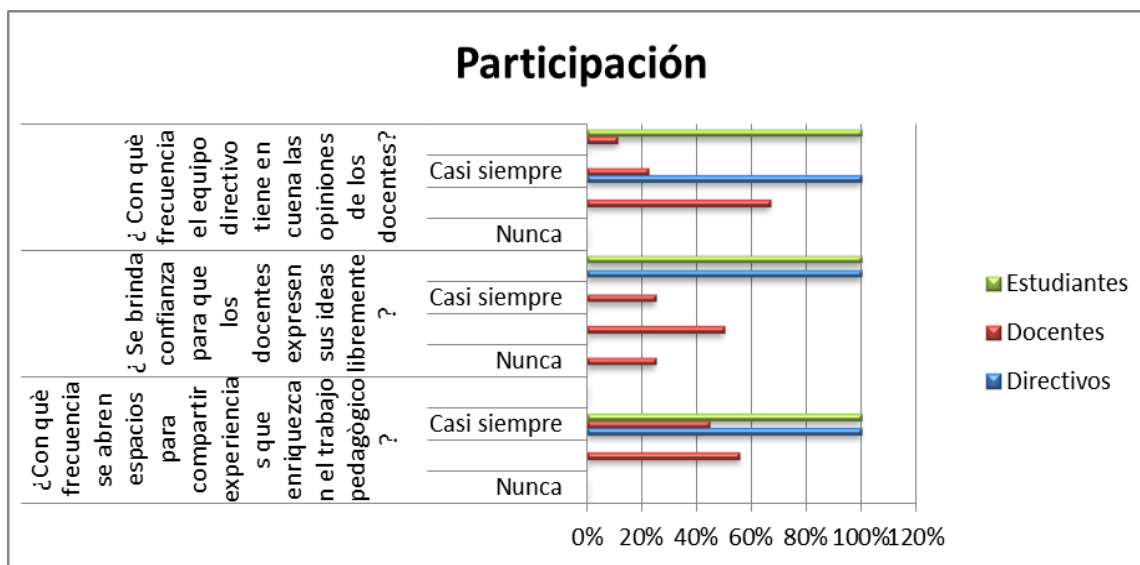


Figura 4. Preguntas 4,5 y 6. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes

El gráfico nos muestra que los directivos generan espacios de participación para la comunidad educativa, apreciación que difiere de la percepción de los educadores, quienes afirman que pocas veces los directivos generan espacios para compartir experiencias que enriquezcan el qué hacer pedagógico. Sin embargo, los directivos afirman que son los docentes quienes no hacen uso de ellos. EDIR 1: “Considero que se abren los espacios para participar, pero los docentes no participan, no proponen y se quedan simplemente en la queja”, mientras que para EDIR 2: “la participación de los docentes está representada en los diferentes estamentos del Gobierno Escolar”.

La mayoría de los docentes creen que las directivas no generan ni estimulan la participación y aducen lo siguiente: EDOC 1: “No hay participación de los docentes, pocas veces nos tienen en cuenta, solo a conveniencia”. EDOC 2: “La participación de los docentes está debilitada ya que poco se tiene en cuenta la opinión de ellos por parte de las directivas, ellos en su afán de cumplir en su organización omiten las opiniones y homogenizan”. EDOC 3: “No estamos siendo escuchados ni tenidos en cuenta”. Son las apreciaciones de algunos docentes entrevistados al respecto. A pesar de las diferencias los docentes creen que las relaciones con las directivas son respetuosas. De otro lado, los EEST piensan que se han generado los espacios de participación a través de los diferentes estamentos del gobierno escolar y afirman, que los docentes y directivas los animan a participar activamente de ellos. (Ver anexo 2).

Noriega y Pría (2011) afirman que es indispensable generar un ambiente de confianza entre los actores, para poder contar con una participación colectiva donde sus miembros tengan la libertad y confianza para expresar sus opiniones y proponer alternativas de solución a las diferentes situaciones que se presenten. Precisamente la institución carece de ésta confianza mutua entre actores, que impide la expresión libre y espontánea de sus ideas; lo que frena un empoderamiento

más asertivo de su propia función como protagonista en el proceso de aprendizaje, en el sentido de acoger con mayor beneplácito y disposición las directrices pedagógicas concertadas, que contribuyen a una práctica más adecuada con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido, es preciso considerar la participación como una de las premisas fundamentales de la inclusión educativa, que considere la voz e intereses de los actores de la comunidad educativa.

### ✓ *El trabajo en equipo en la institución Unión Europea*

El trabajo en equipo está basado en las relaciones de confianza y de apoyo mutuo entre los miembros de la comunidad educativa lo cual redunda en la obtención de resultados de mayor impacto y por ende en la consecución de los objetivos. Es por ello que en este aspecto se describen las percepciones de los diferentes actores, como lo muestra la siguiente gráfica.

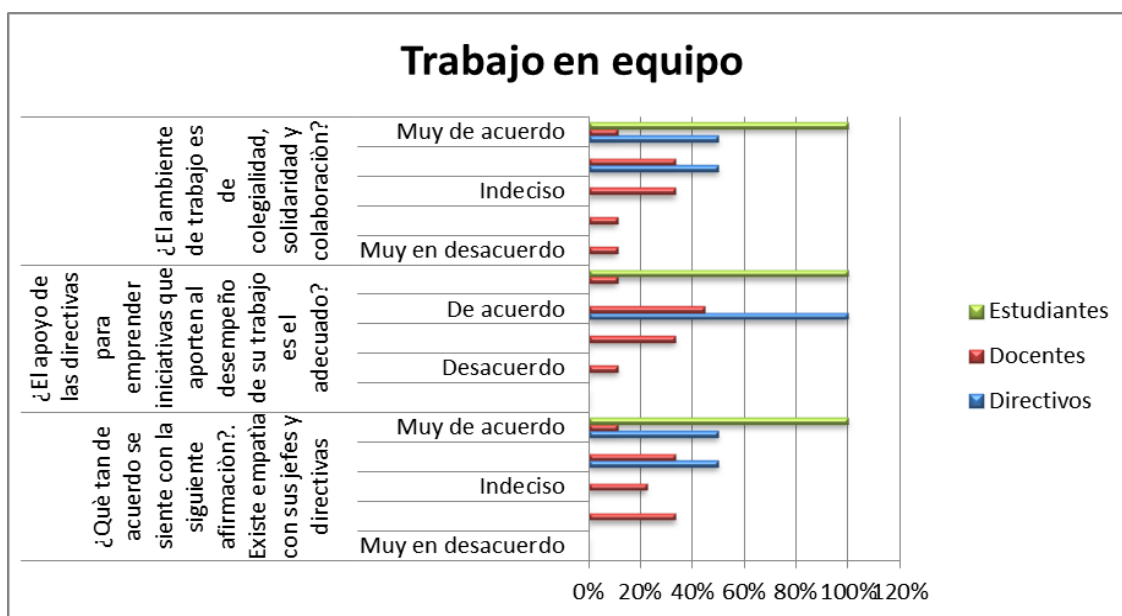


Figura 5. Preguntas 7,8 y 9. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes



En cuanto al trabajo en equipo, las directivas lo califican como excelente y se sienten a gusto con su equipo, principalmente el conformado por los diferentes entes del gobierno escolar, EDIR 1: “Siento que el trabajo de equipo es excelente y desde los diferentes estamentos como consejo directivo y académico tengo un muy buen equipo”. Sin embargo, los docentes creen que el apoyo recibido por las directivas no es el adecuado y sólo 3 de 10 encuestados reconocen empatía con sus jefes y directivos. Igualmente, el 33% de los docentes reconoce un ambiente de colaboración, solidaridad y colegialidad.

Los educadores aducen que el apoyo y colaboración lo reciben de sus pares en la medida de las posibilidades, piensan que las directivas los dejan solos en determinadas circunstancias, por tal motivo las dificultades se resuelven entre docentes y como último recurso acuden a las directivas, lo que genera malas relaciones interpersonales y estrés laboral, pues los docentes no se sienten a gusto con el equipo directivo. EDOC 1: “Con los compañeros si se ha visto y sentido ese apoyo, colaboración y trabajo en equipo. Con las directivas no”. EDOC 2 “Con los compañeros hay más colaboración y apoyo que con las directivas. Ellos le colaboran en determinados momentos, siempre y cuando cumplan con los requisitos estipulados, de lo contrario no hay colaboración”. EDOC 3: “No se tiene el apoyo de las directivas, yo trato de resolver las situaciones que se presentan sola o con mis pares”. EDOC 4: “No hay apoyo por parte de las directivas, mi último recurso son ellos. El apoyo en la medida de las posibilidades lo recibo de mis pares”.

Finalmente, el 73% de los estudiantes piensan que existe gran cooperación y apoyo entre docentes y éstos con las directivas. “Ellos se colaboran y se reemplazan cuando alguno no puede venir”. (Ver anexo 2).

Si nos detenemos un poco en este aspecto podemos observar que las relaciones de amistad, que se han generado en la institución, se deben a un acomodamiento de los docentes que ingresaron en el año 2015 y los que estaban. Así las cosas, vemos cómo se formaron diferentes grupos de trabajo, en los que la colaboración y apoyo es incondicional, lo que no sucede entre grupos, esto hace que no haya una cohesión de equipo y cada grupo trabaje en pro del mismo. Por otro lado se desarticula todo el engranaje que se debería tener con los directivos, en el que la colaboración y apoyo es recíproca, en términos de limitarse al cumplimiento de sus funciones, aspectos que no son tenidos en cuenta por las directivas, como factor importante de motivación que contribuye con el logro de los objetivos y pieza clave para poder alcanzarlos.

De lo anterior podemos deducir que existe un desconocimiento entre actores, los directivos no conocen las expectativas, habilidades, destrezas de los docentes, ni los docentes conocen las habilidades de los directivos, lo que hace que cada quien saque sus propias conclusiones y tome una posición de acuerdo con ellas. Reinoso y Araneda (2008), aseguran que un ambiente de trabajo positivo esta mediado por la colaboración, apoyo, colegialidad, que según los resultados se pueden evidenciar en cierta proporción entre docentes, pero no con las directivas, razón por la cual existe un abismo entre unos y otros que impide el trabajo en equipo.

Los docentes actúan de acuerdo con su conocimiento, experiencia y apoyados en sus pares en situaciones difíciles, por el contrario, sienten y perciben la ausencia de sus directivos en circunstancias complejas que han tenido que afrontar, mientras que los directivos enmarcan su actuar en la normatividad, asumiéndola al pie de la letra, haciendo de la gestión pedagógica un trabajo engorroso y burocratizado, donde no se tiene una lectura crítica de su docente, ni se conocen habilidades y destrezas que permitan delegar responsabilidades que contribuyan con el crecimiento de la institución.

Todo lo anterior puede ocasionar en los docentes síndrome Burnout (estrés laboral) y un bienestar precario que contrarresta su motivación y hasta disposición para su diario quehacer.

### ✓ *Toma de decisiones en la institución Unión Europea*

Teniendo en cuenta que las instituciones educativas son organizaciones sociales, se configura como un aspecto fundamental de la gestión administrativa la toma de decisiones, aspecto en el que se tienen en cuenta la participación de todos los estamentos, con miras a la solución de sus problemas y alcanzar los objetivos misionales. Es por ello que en esta subcategoría se describirán las percepciones de los diferentes actores, con relación a la toma de decisiones, con el fin de identificar la participación que tienen en la toma de decisiones de la institución.

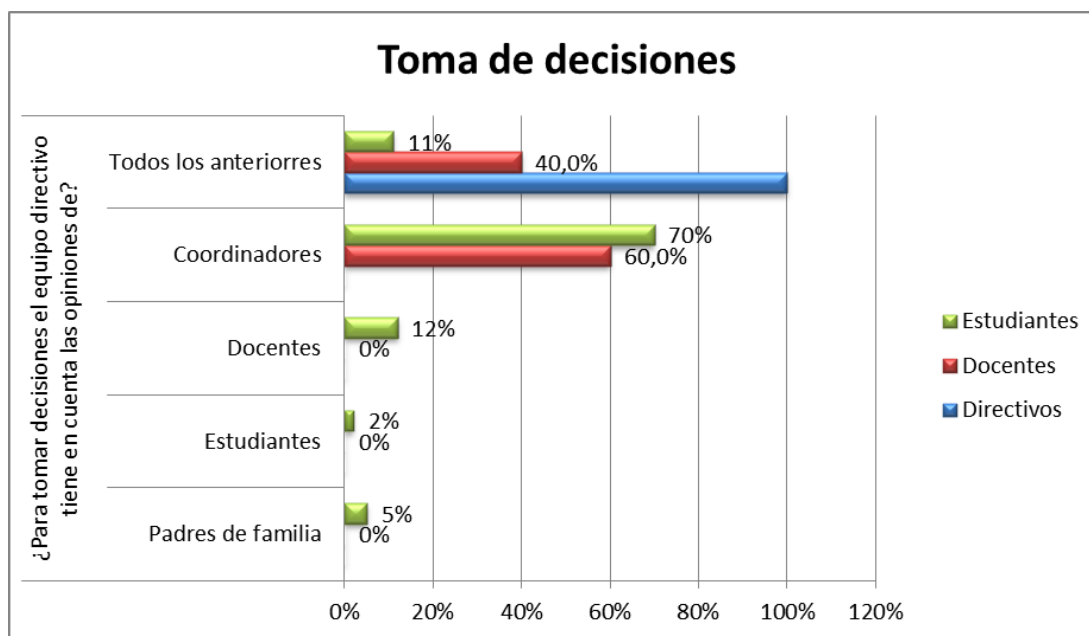


Figura 6. Pregunta 10. Cuestionarios a directivos, docentes y estudiantes

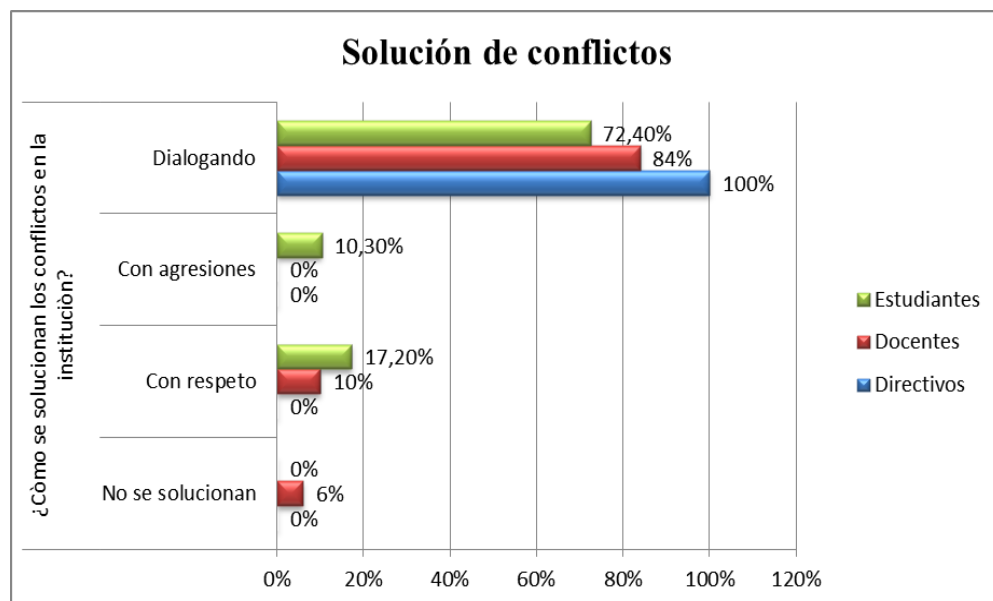
En la toma de decisiones se tiene nuevamente divergencia de opiniones, mientras que los directivos piensan que tienen en cuenta los diferentes actores de la comunidad educativa, representada en el gobierno escolar, la mayoría de los docentes creen que pocas veces sus opiniones

son tomadas en cuenta. Las directivas explican que tratan de buscar el punto medio, EDIR 1: “todas las decisiones no las tengo que consultar, trato de generar confianza para dialogar y escuchar a los docentes, pero no todo lo puedo conciliar”. Por su parte, los docentes se sienten omitidos en éste aspecto, lo que ha generado un poco de indiferencia hacia la gestión administrativa y se centran netamente en la académica. EDIR 1: “poco hablo con las directivas porque no nos tienen en cuenta para la toma de decisiones”. EDIR 2: “En algunas oportunidades no nos hacen parte de la institución, es poco lo que nos tienen en cuenta para la toma de decisiones”. EDIR 3: “Se siente uno a veces omitido en sus opiniones y más para la toma de decisiones”. EDIR 4: “Las directivas formaron un grupo de gestión que llaman, y ellos son los que toman las decisiones”. Los estudiantes por su parte piensan, que las decisiones en la institución las toman la rectora junto con los coordinadores. (Ver anexo 2).

Como ya se ha mencionado anteriormente, al omitir a los docentes en los diferentes procesos pedagógicos de la institución educativa, se genera un clima escolar negativo que hace que el trabajo diario se torne en ocasiones tedioso. Este cúmulo de emociones encontradas tienen que aflorar en algún momento en la práctica; lo que puede estar influyendo en el proceso de aprendizaje y en el clima de aula que se pueda generar desde el mismo docente. En palabras de Méndez (2006) los directivos deben empoderar a los docentes de su propio quehacer, para que ellos puedan reflexionar de manera crítica sobre su propio actuar y brindarle libertad, autonomía y confianza para lograr más efectividad en su labor. Este auto conocimiento y comprensión continua de su grupo de docentes permite una redistribución del liderazgo, posibilitando la participación en la toma de decisiones y conducción de procesos orientados al aprendizaje y la convivencia escolar. Por lo tanto, el tomar decisiones que permitan una mejora en el ambiente laboral, conlleva a que las alternativas de gestión de los individuos sean claras y constantes.

✓ **¿Cómo se solucionan los conflictos en la institución Unión Europea?**

Como resultado de la convivencia es natural e inevitable que en las instituciones educativas se presenten conflictos, ya que son espacios sociales donde se interrelacionan diferentes personalidades, intereses, estilos y experiencias de vida. El reto está en que el conflicto se resuelva siempre por los integrantes de la comunidad educativa. En esta subcategoría, se tendrán en cuenta las percepciones de los diferentes actores en relación con este aspecto: el de identificar cómo se resuelven los conflictos en la I.E.D. Unión Europea.



*Figura 7. Pregunta 11. Cuestionarios a directivos, docentes y estudiantes*

Si revisamos la solución de conflictos, las directivas aducen estar prestas al diálogo y concertación. EDIR 1: “es importante buscar las causas del conflicto y dialogar para llegar a acuerdos”. No obstante, los educadores sienten que ese diálogo es impuesto por rango o jerarquía. EDOC 2: “Se siente que el diálogo es impuesto por rango o jerarquía en la institución y se termina resolviendo como lo imponen los de mayor rango”. Otros docentes optan por dejar pasar las cosas rayando con la indiferencia, es decir, el conflicto no se resuelve. EDOC 1: “No hacerle

caso a esas situaciones, es decir, no tener la sensibilidad a flor de piel, sino comprender y dejar pasar”. En tal sentido, los estudiantes que contestaron el cuestionario consideran que la manera que utilizan para resolver los conflictos es el diálogo. (Ver anexo 2).

En este aspecto, pese a que existe un respeto mutuo por el otro en las relaciones interpersonales, sí se evidencia un uso del poder para la solución de conflictos. Igualmente estas situaciones se pueden convertir en una bomba de tiempo, que no se sabe cuáles serán las consecuencias, pues al no resolver los conflictos, en ciertos casos se pueden generar un cúmulo de emociones encontradas y represadas, que en algún momento tendrán que salir a flote y no se sabe qué pueda desencadenar. Gómez (2004) destaca la comunicación asertiva, el respeto y la solidaridad como pilares fundamentales en las relaciones interpersonales y por ende, en la solución de conflictos. Esta situación evidencia una falta de mediación con espíritu positivo que apunte hacia el bienestar y necesidades de la Institución.

#### **4.1.3. El clima escolar y el desarrollo profesional:**

A continuación se presentan los principales hallazgos referidos a la relación identificada entre clima escolar y desarrollo profesional. Como se ha mencionado en el marco conceptual, el desarrollo profesional se encuentra directamente relacionado con las percepciones que el docente tiene sobre el ámbito en el que realiza su ejercicio profesional. Esta indagación se pudo realizar a partir de 3 grandes aspectos: vocación docente, sentido de pertenencia y formación. Lo anterior permite constatar el hecho de que el desarrollo profesional docente va mucho más allá de la sola formación académica.

##### **✓ *Vocación docente y clima escolar***

La docencia es una profesión noble y enriquecedora para quien la ama verdaderamente, pero también puede ser el peor error, si se llega a ella solo por tener un título o un sueldo seguro. Es por ello que a continuación se describen las percepciones que tienen directivos, docentes y qué opinan los estudiantes del colegio Unión Europea al respecto.

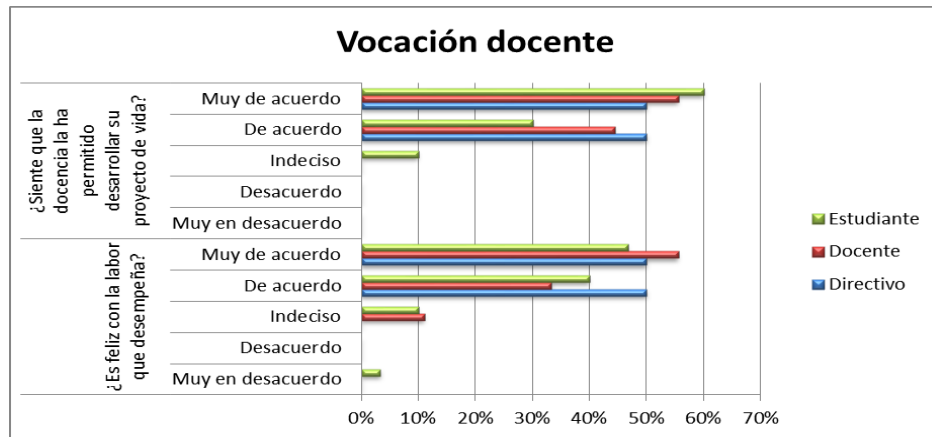


Figura 8. Preguntas 12 y 13. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes

En ésta subcategoría se puede evidenciar, tanto en directivos como en educadores vocación docente, reflejado en que su profesión les ha permitido lograr metas en su proyecto de vida. Sin embargo, las diferencias continúan en la falta de estímulo y apoyo para mejorar prácticas pedagógicas. Las directivas creen que abren los espacios para que los docentes pasen sus proyectos y se tratan de colaborar con materiales en la medida de las posibilidades, sin embargo, los docentes creen que a todas las personas no se les facilita el espacio para formarse en su profesión: EDOC 1: “mis compañeros han tenido dificultades para obtener el permiso para estudiar. He podido contar con el apoyo de pares, no con las directivas”. EDOC 4: “Si falta apoyo y no se hablan las cosas, cada quien hace cómo le parece, no hay una retroalimentación del trabajo, nos dejan solos en varias oportunidades”.

Los estudiantes, por su parte, creen que sus profesores son felices y entusiastas en su labor. Tanto directivos como docentes reconocen falta de estímulo y reconocimiento de su profesión, al igual que los estudiantes informan que nunca han enaltecido la labor de sus profesores. Esto puede ocasionar en los docentes falta de interés en sus prácticas pedagógicas. (Ver anexo 3).

En tal sentido, la vocación o el amor que el docente tenga hacia su trabajo es uno de los factores que más incide en el proceso de aprendizaje, lo cual se manifiesta con las actitudes, con la satisfacción de su trabajo (Alles, 2000). Aunque en el Colegio Unión Europea se evidencia un nivel alto de vocación docente generalizada, sí se encuentran algunas situaciones, que aunque no influyen en la misma, generan malestar en los educadores y los separa cada vez más de las directivas, como la falta de apoyo en su formación docente. Lo anterior, ocasiona una cultura del poco esfuerzo hacia las actividades relacionadas con la gestión administrativa.

Reconocer el trabajo del otro incentiva y motiva para ejercer sus funciones de manera plena, por tanto, contribuye no solo al crecimiento personal sino al institucional (Reinoso y Araneda, 2008). Lo anterior se evidencia en la flexibilidad para que los docentes continúen y profundicen sus conocimientos que al final, redundan en beneficios no sólo para el docente, sino también para la institución.

#### ✓ *Sentido de pertenencia y clima escolar*

Uno de los recursos más importante en toda institución es el talento humano y su bienestar; el que se sientan parte de ella es de suma transcendencia, ya que este factor incide en el crecimiento personal e institucional. Es por ello importante el bienestar de los colaboradores, su formación y desempeño, lo cual precisamente se analizó en esta subcategoría.



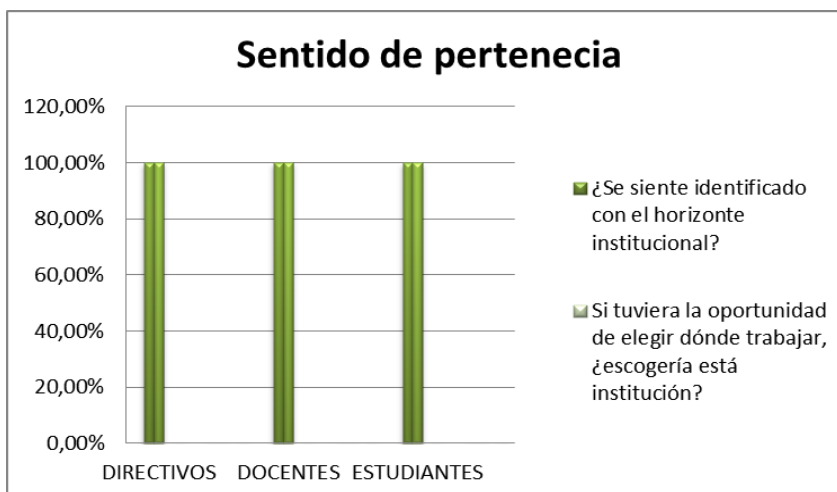


Figura 9. Preguntas 14 y 15. Cuestionario a directivos, docentes y estudiantes

Como lo indica la figura 10, en el colegio Unión Europea, a pesar de las grandes diferencias y puntos de vista, tanto directivos como docentes, evidencian un arraigado sentido de pertenencia por la institución. En ningún caso buscarían otro sitio para trabajar, salvo a quienes les queda muy retirado el colegio de sus viviendas. Sin embargo, los docentes han logrado afianzar lazos de amistad entre ellos, que sería muy difícil encontrar en otras instituciones. EDOC 1: “aquí he logrado consolidar lazos de amistad”.

En este aspecto se evidencia sentido de pertenencia especialmente de los docentes que llevan muchos años en la institución, a quienes les sería muy difícil cambiar de grupo de amigos. Sin embargo, en los educadores que llevan poco tiempo, su compromiso se limita al exclusivo cumplimiento de sus funciones sin dar un poco más de ello, a pesar de los invaluable talentos que tienen. No obstante, esta actitud puede estar ocasionada por la percepción de un ambiente de trabajo poco agradable, donde sus opiniones no son tenidas en cuenta y por ende, existe poco reconocimiento hacía su labor. Sin embargo, en su práctica pedagógica son innovadores, creativos y entusiastas, como lo reconocen los estudiantes.

✓ **Formación y desarrollo profesional**

La formación del docente está ligada con la calidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas y constituye un desafío constante para estar a la vanguardia de la modernidad y de los retos que impone la sociedad actual. En esta subcategoría se indagó sobre la existencia de planes de formación docente, tal como lo muestra la siguiente figura.

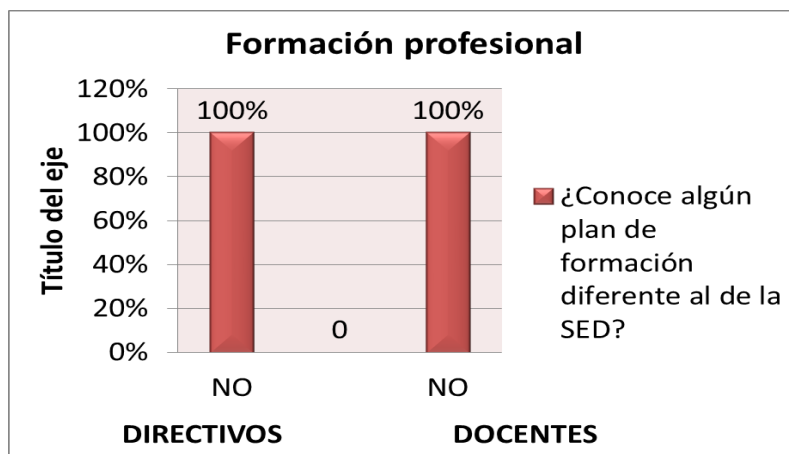


Figura 10. Pregunta 16. Cuestionarios a directivos y docentes

En este aspecto, los directivos y docentes del colegio coinciden en afirmar, que no existe un proyecto de formación docente diferente al que emite la Secretaría de Educación del Distrito, SED. Las directivas informan que la normatividad vigente les impide invertir presupuesto en este aspecto. Por tal motivo se limitan a la que envía la entidad antes mencionada. Entre tanto, a los docentes les gustaría profundizar sus conocimientos en tecnología, primera infancia, currículo, manejo de conflictos y legislación educativa principalmente.

Aunque la normatividad no le permite a los directivos de instituciones educativas invertir recursos en formación docente, sí se evidencia falta de gestión ante el Comité Distrital de Capacitación Docente, organismo al cual se pueden solicitar diferentes tipos de capacitaciones y actualizaciones pedagógicas, para elevar la calidad en la educación del colegio.

Así mismo, no se tiene conocimiento de los potenciales de los docentes, ya que ellos podrían brindar actualización en aspectos disciplinares y/o pedagógico, que requieren los colegas.

Falta potenciar los talentos del recurso humano que se tienen en este aspecto. Con lo anterior se ratifica lo estipulado por Méndez (2006), cuando afirma que la institución determina el nivel de productividad y rendimiento de las personas en su trabajo, si los capacita, entrena, e informa sobre tareas, procesos, metas y resultados propuestos.

#### **4.2 Análisis del clima escolar en la institución Unión Europea**

Analizar el clima escolar de una institución es descomponer sus partes para estudiarlas y luego recomponerlas para poder ver la totalidad con ojos reflexivos y críticos, hacia adentro de las organizaciones educativas. Ello es precisamente lo que se intenta realizar en este apartado: reconstruir el clima escolar del colegio Unión Europea, viéndolo desde lo complejo de su totalidad. Esta mirada, como ya el lector habrá percibido, tiene dos características importantes. La primera es que se realiza desde la escuela, es decir, no ha sido un proyecto externo a la institución, sino que ha comportado un trabajo de observación, conversación y discusión. La segunda característica es haber realizado un cuidadoso análisis, que ha permitido señalar rasgos, pues de esto se ocupa la caracterización. Tal perspectiva toma distancia de los juicios de valor que pueden llegar a tener los diferentes actores del contexto educativo, de manera que procuran la objetividad, en tanto que de ésta obedeció, precisamente, la pertinencia del presente trabajo investigativo, es decir, con un alcance comprensivo.

Inicialmente es preciso señalar, que al hablar de clima escolar nos situamos ante un proceso de comprensión de la polifonía no solo de voces, sino de pensamientos, ideologías, sentimientos, reacciones. Intentar dicha comprensión es también comprender la heterogeneidad de comportamientos en un mismo espacio compartido, lo cual hace que afloren conflictos; es entender una micro sociedad donde la diversidad y pluralidad es convivida, de una manera armoniosa, conciliadora, respetuosa, para lograr unas mínimas normas que permitan el desarrollo profesional

y personal de sus miembros; que las relaciones interpersonales sean lo más racionales posibles y que den cuenta de una organización estructural de la institución. Tal como lo proponen Aron y Milicic (2011), es importante tener en cuenta el conjunto de percepciones que cada actor tiene del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, basadas en la experiencia que las personas generan a partir de la interacción.

Por las razones expuestas hasta aquí, es que en este apartado se centra la atención en cuatro rasgos principales identificados tras la aplicación de instrumentos y posterior análisis de resultados: comunicación, participación para la toma de decisiones, apoyo y sentido de pertenencia, cuyo contenido transversaliza esta investigación y justamente responde a la idea de un análisis, que de manera más integral estudie lo complejo de la totalidad.

En primer lugar se dará vía al abordaje de la comunicación, entendida por Clemenza et al., (2002) como un proceso que facilita la organización de las personas, de sus actividades, para el logro de objetivos comunes y que transfieren más que mensajes, significados y por lo tanto es natural a las interacciones que se dan en las instituciones educativas. Este proceso en el colegio objeto de la presente investigación, se transversaliza a todos los procedimientos de aprendizaje, generando códigos (miradas, gestos, ademanes, etc.), que influyen en el comportamiento, en la percepción individual y colectiva de sus relaciones interpersonales, en el trabajo en equipo, en la participación en la toma de decisiones y hasta en el sentido de pertenencia con la institución. Al contar con una comunicación enmarcada en la informalidad y en dirección descendente, se impide la fluidez en la retroalimentación que debe existir para un mayor entendimiento y cohesión de equipo, tanto entre docentes como entre éstos y directivos, lo que imposibilita alcanzar los objetivos misionales.

Lo anterior hace pensar que las directivas, al dejar la comunicación en la informalidad, es decir, en manos de terceros, que según Goldhaber (1984) distorsionan y no son garantía de que el mensaje llegue a la totalidad de docentes, convierten en vulnerable el contenido del mensaje que se comunica, generando malos entendidos e interpretaciones subjetivas. En cuanto a la direccionalidad descendente, como lo ilustra el mismo Goldhaber (1984) son los mensajes emitidos por las directivas hacia la base, en los que se informan instrucciones laborales e invitaciones a diferentes actividades, los que hacen de este estilo de comunicación algo impersonal e impositivo, por lo que no existe una retroalimentación y concertación en la planificación de los mismos, generando inconformidad y malestar en los docentes. De otro lado, se aprovechan canales a través de diferentes dispositivos tecnológicos que permiten una mayor fluidez y rapidez en la transmisión de la información, sin embargo, se pierde el trato interpersonal, socializador e interrelacionado, que debe tener toda institución, razón por la cual, no se genera esa empatía que debe existir entre directivos y docentes, que permita esa cohesión de equipo en la búsqueda de objetivos comunes.

Rojas (1994) sostiene que la comunicación es un factor clave de éxito para la institución, ya que genera una conexión entre el pensamiento de las directivas y la comunidad educativa. Siendo consecuentes con este postulado, podríamos afirmar que las problemáticas generadas por una comunicación negativa donde simplemente se emiten informaciones y se dictaminan procedimientos, es el producto de la desconexión entre directivas y docentes, donde cada actor le da una interpretación diferente a dicha comunicación y de acuerdo con ello, toma una posición para posteriormente actuar, generando una mutua desconfianza para expresar espontáneamente pensamientos, ideas, etc.; hecho que genera dificultades en la participación para la toma de decisiones.

En segundo lugar y como ya hemos mencionado anteriormente, los docentes tienen poca participación en la toma de decisiones, aspecto que está centralizado en las directivas. Sin embargo, se percibe el interés no sólo por formar parte sino también, por querer ser parte y tomar parte de la institución; como lo explica Rebellato (2003), es el querer involucrarse, cooperar y decidir en aspectos importantes para la institución, lo que generaría en términos de Linares (citado en Flores, 2012), una intervención colectiva en la toma de decisiones, en donde se detecten necesidades, se articulen objetivos, se propongan estrategias y se realicen evaluaciones, con el fin de lograr beneficios para toda la comunidad educativa. De ésta manera se obtendría una redistribución de responsabilidades que transformen las relaciones de poder y por ende, las relaciones interpersonales entre directivos y docentes especialmente.

También es importante decir, que pese a la intención de los docentes por querer formar parte de la institución de una manera más proactiva, no hacen nada por generar este cambio, lo que significa que obvian dos aspectos fundamentales: opinar y tomar decisiones, que desde Cirigliano, (2004), son de suma importancia tanto para el docente como para la institución, ya que comprometen, involucran e impregnan dinamismo. De lo anterior podemos deducir que los docentes son agentes pasivos, que en muchas ocasiones están desinformados, lo que les impide opinar y decidir sobre algo que no saben o no conocen, generando en algunos casos apatía y desinterés por ciertas actividades y en gran medida, desestimula la labor docente.

En tercer lugar, la falta de apoyo y estímulo de las directivas hacia la práctica docente es otro rasgo importante encontrado en el clima escolar del colegio Unión Europea. En tal sentido, Reinoso, A. y Araneda, C. (2008) sostienen que la compensación se encuentra dirigida a la cantidad de beneficios que una organización brinda o reconoce a sus trabajadores, como contribución por el logro de los objetivos y ayuda para conseguirlos; aspecto que las directivas del cole-

gio poco tienen en cuenta, ya que ante ciertas situaciones los docentes se han sentido solos, desconociendo la labor y en algunos casos hasta el profesionalismo docente, lo que genera frustración y poco compromiso hacia la institucionalidad.

En cuarto lugar se encontró que esa falta de motivación influye en el sentido de pertenencia y aunque como dijimos en otro apartado, los docentes tienen un alto grado de pertenencia por la institución, se hace hincapié que no es hacia la organización como tal, sino a los lazos fuertes de amistad que han logrado consolidar en dicho lugar, que sumado a su vocación, generan gran motivación para dar lo mejor de sí por la labor que desempeñan día a día.

Finalmente, es importante decir que los estudiantes no han notado estas grandes dificultades en la institución, debido a que el trato interpersonal entre los diferentes actores es de respeto y así no se esté de acuerdo con las decisiones emanadas de las directivas, nunca se exclama ninguna mala palabra en presencia de los estudiantes. Sin embargo, puede haber una influencia en el clima de aula que se genera desde el docente, ya que el llegar al salón de clases cargado de un cúmulo de emociones de todo tipo, hace que su paciencia se agote y afloren expresiones en tono agresivo hacia sus estudiantes, que ellos asocian a su falta de disciplina, dedicación y poca concentración en la realización de actividades.

De otro lado, a pesar de las tensiones y desgaste emocional que puede tener el docente, la mayoría de ellos mantienen el buen ánimo y la dedicación continua, según lo advierten los estudiantes, ya que como lo explica Alvaro Marchessi Ullastres (sf), se tiene la intuición de que enseñar es una profesión que vale la pena y que conecta con lo más noble del ser humano, sitúa al docente en el lugar indicado para promover el bienestar de las nuevas generaciones, develando el carácter moral de la profesión y la necesidad de ejercerla con rigor y vivirla con satisfacción, adquiriendo en esta perspectiva su fuerza motivadora.

#### **4.3. Principales rasgos del clima escolar en el colegio Unión Europea**

Una vez realizado el análisis del clima escolar en la institución educativa Unión Europea, podemos identificar rasgos del mismo que nos permite realizar una caracterización del clima y que a su vez de respuesta al tercer objetivo de la presente investigación.

En cuanto a la percepción de los directivos, docentes y estudiantes en relación con la categoría organización, se puede deducir que la institución tiene un estilo de liderazgo autocrático, ejercido por parte de las directivas y los diferentes entes del gobierno escolar, lo que ha generado indiferencia de los docentes por la gestión administrativa, dejando esta responsabilidad en las mismas personas; por ende, se desarrolla una planeación poco participativa por parte de los docentes, donde prevalece una comunicación informal y descendente, es decir, se genera desde las directivas hacia abajo y se limita a transmitir información sin ninguna retroalimentación. Sin embargo, los estudiantes perciben un liderazgo centrado en las directivas, sienten que tienen una buena participación en los diferentes estamentos del gobierno escolar y detectan buena comunicación entre docentes y directivas, razón por la cual no advierten ninguna dificultad en esta categoría.

En lo que tiene que ver con la categoría de relaciones interpersonales se encontró una mínima participación de los docentes en la toma de decisiones. El trabajo en equipo se lleva a cabo con pares, mas no con directivas, pues no existe confianza mutua, lo que imposibilita la cohesión de equipo. La solución de los conflictos se resuelve por rango, jerarquía o simplemente no se resuelven. Por su parte, los estudiantes sienten que los docentes se colaboran bastante y existe apoyo entre ellos; sin embargo, al directivo lo ven como una persona lejana a su proceso de aprendizaje, aunque lo relacionan con actividades importantes para la institución como la gestión administrativa.



Con relación a la categoría crecimiento y desarrollo profesional se encontró que tanto docentes como directivos presentan vocación por la profesión que desempeñan, en tanto que les ha permitido alcanzar importantes metas tanto en su vida profesional como personal, hecho que hace parte de su motivación. Igualmente, se percibe un arraigado sentido de pertenencia en directivos y estudiantes hacia la institución; sin embargo, en los docentes esta pertenencia está centrada en los lazos de amistad que han podido consolidar a través del tiempo.

En cuanto a los estímulos, son pocos los reconocimientos que se hacen a la labor docente, por tal razón la motivación está centrada en su quehacer con los estudiantes, movida por una serie de valores éticos, los cuales hacen que el desempeño sea el mejor posible. El apoyo que reciben los docentes por parte de las directivas para emprender nuevas prácticas pedagógicas es insuficiente, ya que no se les facilita el tiempo para capacitarse y en ciertas situaciones, los docentes perciben que no existe el respaldo necesario de la institución. Finalmente, no existe un proyecto de capacitación propio, sino que se limita al emanado por la Secretaría de Educación del Distrito (SED). Los estudiantes perciben de sus profesores proactividad, entusiasmo, dinamismo, características que les hace pensar que son felices con la labor que realizan. Así mismo, los ven como guías que les ayudan a generar un proyecto de vida, por lo que les demuestran afecto y respeto. A las directivas las identifican como personas importantes para la institución en las actividades administrativas, más no con su proceso pedagógico, es por ello que algunos simplemente las identifican pero las perciben como personas lejanas a su formación.

#### **4.4. Socialización de los resultados**

El hecho de compartir de una manera clara los resultados y conclusiones de la presente investigación, fue una oportunidad que propició el diálogo y reflexión entre los docentes de la jornada tarde, de la I.E.D. Unión Europea sede A, siendo el momento propicio para exponer una

problemática que a diario se vive en la institución y en donde pocas veces se generan los espacios para hablar de la misma. En este diálogo los docentes se sintieron identificados con los resultados y una vez más, sintieron la soledad y el alejamiento con las directivas, al no poder contar con ellos para establecer acuerdos o simplemente conocer su opinión al respecto. Las directivas por su parte, autorizaron la socialización pero no estuvieron presentes en la misma, actitud que hace pensar en el poco interés que tienen, no solo por mejorar el clima institucional sino por apoyar y conocer las investigaciones que se realizan en el colegio.

Dicha socialización se llevó a cabo el día 16 de enero de 2018, dentro de la semana institucional, de la cual se tienen registros fotográficos y la respectiva certificación por parte de la rectora del colegio.

Como conclusión de esta actividad, los docentes de la jornada tarde informaron que la investigación es pertinente y refleja la cotidianidad del ambiente de trabajo en el colegio. Así mismo sostienen que es un aporte valioso, aunque piensan que es importante ampliar la muestra a toda la institución, para poder evaluar el impacto a nivel institucional y poder generar estrategias de mejora.



## 5. Conclusiones y recomendaciones

Al analizar los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados, dentro del planteamiento teórico que sustenta esta investigación y en donde se planteó la pregunta: ¿Cuáles son las características del clima escolar desde la percepción de los directivos, docentes y estudiantes de la I.E.D. Unión Europea, sede A, primaria J.T?, se puede concluir:

1. **Clima escolar no positivo:** Dentro de los rasgos encontrados se puede concluir que el clima escolar de la I.E.D Unión Europea J.T, sede A, primaria no es positivo, por lo que se presentan innumerables diferencias entre directivos y docentes. Una de las principales dificultades es la comunicación, la cual es informal con direccionalidad descendente, lo que ha generado poca participación en la planeación y fomenta un liderazgo autocrático.

2. **Poca participación:** Con relación a la categoría relaciones interpersonales se concluye que existe poca participación de los docentes en la toma de decisiones y existe poco trabajo en equipo, especialmente con los directivos. Los conflictos se resuelven por rango jerárquico o no se resuelven, esta característica ha quedado evidenciada en las entrevistas que se realizaron a los docentes.

3. **Alto grado de vocación docente:** En la categoría de crecimiento y desarrollo profesional, se concluye que existe un alto grado de vocación docente, factor importante que incide en la motivación para ejercer la profesión, y aunque directivos y estudiantes manifiestan un alto sentido de pertenencia por la institución, los docentes lo manifiestan hacia los lazos de amistad que han logrado establecer en el colegio, lo que también hace parte de su motivación.

4. Es importante concluir que a pesar de las dificultades encontradas en el clima escolar, el profesionalismo, el amor por la profesión, la ética con la que se desarrolla la práctica pedagógica

gica y los lazos de amistad que se han consolidado en la institución, han permitido desarrollar el acto educativo acorde con las necesidades de los estudiantes y del contexto.

### **Recomendaciones**

En el marco de la presente experiencia investigativa y tras haber dado cuenta de cada uno de los aspectos metodológicos y teóricos, considerados como idóneos para la consecución de información relevante que permitiera identificar las características del clima escolar de la institución educativa Unión Europea sede A, primaria, jornada tarde, desde las percepciones de las directivas, docentes y estudiantes, se hacen las siguientes recomendaciones para la Institución Educativa:

Generar una comunicación asertiva con los docentes, donde se les brinde la confianza para expresar sus ideas espontáneamente, que la comunicación sea más fluida e interpersonal, ya que como lo indica Habermas (citado por Garrido, 2011), permite esa interacción entre las personas para que haya un mejor entendimiento. Lo anterior ayudaría en la construcción de una democracia mucho más participativa e inclusiva de la comunidad educativa en la toma de decisiones, mejorando las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Motivar a los docentes para crear en conjunto un programa de bienestar, que genere espacios en los cuales se puedan compartir experiencias pedagógicas, de escucha de inquietudes, de solución de conflictos, de relajación y autoconocimiento, de inteligencia emocional, con lo que se potencializaría el compromiso por el cumplimiento de las directrices y las relaciones interpersonales serían más fluidas, positivas y proactivas.

Gestionar ante el Comité Distrital de Capacitación, algunos programas de formación que cumplan con las expectativas de los docentes en este aspecto. Así mismo, es importante poten-

ciar el talento humano y fomentar talleres de capacitación dictados por los propios docentes de la institución.

En relación con las acciones y herramientas empleadas para el desarrollo de la presente investigación, se sugieren algunas recomendaciones que podrían ser útiles en el momento de retomar instrumentos y estrategias de recolección de datos. Éstos fueron direccionados al alcance de una serie de objetivos específicos, que se configuraron como pertinentes y provechosos para el desarrollo de la misma, los cuales fueron examinados a la luz de la experiencia, evaluados para su enriquecimiento y un uso aún más fructífero en estudios posteriores relacionados con el tema de esta investigación.

✓ ***En cuanto a los participantes***

Si bien el número de participantes en esta investigación- adultos y niños- permitió la realización de toda una serie de acciones, que finalmente permitieron caracterizar el clima escolar en la institución educativa Unión Europea, sede A, primaria, jornada tarde, al pensar en estudios posteriores es pertinente considerar la ampliación a toda la institución y no sólo en una sede, jornada y reducida a primaria. Es importante revisar lo que está pasando en bachillerato y en la sede B, que está un poco alejada de la sede principal, también es importante realizar un comparativo entre jornadas, que nos permita establecer unas características específicas del clima escolar en toda la institución.

## REFERENCIAS

- A., H. (1998). Profesorado, cultura y postmodernidad. Londres, Inglaterra: Ediciones Morata. S. L.
- A., S. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. *Revista de educación educativa*, <http://revistas.um.es/rie/article/view/98811/94431>.
- Aburto P., Hugo Iván y Bonales V., Joel (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 51, 41-49.
- Aburto P., Hugo Ivan, J. B. (Enero-Abril de 2011). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640774>
- Aguado M., José E. (2012). *Clima organizacional de una Institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima, Perú: Repositorio Universidad Santiago de Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)
- Aguilar, J. A. y Block, A. (1995). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. México: Editorial Trillas.
- Alles, M. A. Managemente Master, Granica. (2000). *Dirección estratégica de RRHH Gestión por competencias*.
- Arón, A.M. y Milicic, N. (2011). *Climas tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. Chile: *Psykhé*, 9(2). Obtenido de [http://www.buentrato.cl/pdf/est inv/conviv/ce aron2.pdf](http://www.buentrato.cl/pdf/est%20inv/conviv/ce%20aron2.pdf)
- Aron, Ana María, N. M. (2000). *PSYKHE*. Obtenido de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/445>
- Barber, M. y Mourshed, M (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: PREAL - Editorial San Marino.
- Bedoya T., Anory. y Obando M., Luz Amparo. (2011). *El clima escolar en la Institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Cali: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/318055261/Clima-Organizacional-Educativa-Bedoya-2011>.
- Benito M., Bernardina (s.f.) *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. España: Dpto. Sociología y Comunicación. Universidad de Salamanca.

- Blaya, D. A. (2006). *Clima y violencia escolar*. Un estudio comparativo entre España y Francia. *Revista de Educación*, 339, 293-315.
- Bolivar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación* (pp. 25-46). España: Universidad de Granada.
- Cassasus, J. (s.f.). *El campo emocional en la educación: implicaciones para la formación del educador*. Obtenido de [http://live.vl.udesa.edu.ar/files/programas/NEUROCIENCIAS/EL\\_campo\\_emocional\\_en\\_la\\_educacion\\_Cassasus.pdf](http://live.vl.udesa.edu.ar/files/programas/NEUROCIENCIAS/EL_campo_emocional_en_la_educacion_Cassasus.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cirigliano, C. (2004). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Clemenza C., Ferrer J., Romero, D., Andrade N., y Araujo R. (2002): Fortalecimiento de la comunicación organizacional. Factor de éxito en la búsqueda de la transformación universitaria. En: Revista Encuentro Educacional. Vol. 9. N° 2. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Coffey, A. y Atkisson. (Febrero de 2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos-estrategias complementarias de investigación. Antioquia, Colombia: (E. Zimmermam, Trad.).
- Cornejo, R. y Redondo, J. M. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media: un investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana*. Chile: Centro de Estudios Sociales. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/SO718-22362001000200002>
- Fernández Aguerre, T. (. (2004). clima organizacional en las escuelas: un enfoque compartivo para México y Uruguay. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Flores, I. M. (2003). *La gestión de la comunicación en los colegios profesionales*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de [file:///C:/Users/Familia%20Z.G/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaComunicacionEnLosColegiosProfesionales-4773516%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Familia%20Z.G/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaComunicacionEnLosColegiosProfesionales-4773516%20(1).pdf)
- Garrido V., Luis (Febrero - abril de 2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa. *Razón y Palabra*. NÚMERO 75.
- Garro M., Félix y Mendoza P., Nardo (2012). *Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de bachillerato de las instituciones educativa de Amarilis- Huánuco*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://galeon.com/yachayhuasi/Mod\\_1.pdf](http://galeon.com/yachayhuasi/Mod_1.pdf).
- Goldhaber (1984). *Comunicación Organizacional*. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/disertaciones/article/view/3879>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional-de-goleman.html>



- Gómez, C. (2004). Diseño y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (págs. 11,97-113).
- Guerrero B., Eloísa y Rubio J., Jesús Carlos (2005). Estrategias de prevención e intervención del "burnout" en el ámbito educativo. *Salud Mental*, vol. 28, núm. 5, octubre, pp. 27-33. México: Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz Distrito Federal.
- Hargreaves, A., H. (1998). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Londres, Inglaterra: Ediciones Morata. S. L.
- Hernández, S. R., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, L. (2005). *Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas*. Obtenido de <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>
- Jesús, C. R. (2001). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362001000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362001000200002&script=sci_arttext)
- Marchessi U., Alvaro T. D. (s.f.). *las emociones y los valores del profesorado*. Madrid, España: Fundación Santa María.
- Marroquín P., Roberto (s.f.). *Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Muñoz, R. &. (2005). *Gestión y liderazgo escolar en contextos de pobreza en Chile*. Obtenido de <http://alianzaeducativa.edu.co/files/Dagmar%20Raczynski.pdf>
- Nader, M. y Sánchez, E. (2010). *Estudio compartivo de los valores del lideres transaccionales y transformacionales civiles y militares*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Noriega, B. y Pría, B. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122.
- Pacsi Ch., Ana Y., Estrada M., Wendy, Pérez V. y Anel, Cruz M., Pamela (2014). Liderazgo laissez faire. Perú: *Universidad Peruana Unión (UPeU)*, vol. 1. N.º 1.
- Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid, España: Universidad Autónoma.
- Rebellato (2003). *La gestión de la comunicación en los colegios profesionales*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>
- Reinoso, A. y Araneda, C. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 39-54.



- Rivera, G. V. (Abril de 2012). *La administración del sistema educativo*. Recuperado el 8 de Agosto de 2017, de file:///C:/Users/Familia%20Z.G/Downloads/Dialnet-LaAdministracionDelSistemaEducativo-3995912%20(2).pdf
- Roberto, M. P. (S.S). Confiabilidad de instrumentos de investigación. *Universidad Nacional de Educación*, Lima, Perú. Obtenido del linK:  
<http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>
- Rojas, L. (1994). *El gerente: paradigma y retos para su formación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Revista encuentro educacional, Universidad de Sulia Maracaibo, Venezuela:  
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/920/922>
- Saballs, J. T. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Cataluña: Girona.
- Sabucedo, Alfonso C. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la Provincia de Ourense. *Revista de Investigación Educativa*, 2004, Vol. 22, N. 1, págs. 113-144. Universidad de Vigo.
- Salgado, A., Fabiola (2008). *Gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos y su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales*. España: Universidad de Sevilla. Obtenido de  
<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2383/la-gestion-del-clima-organizacional-por-parte-de-los-equipos-directivos-de-los-centros-educativos-su-incidencia-en-las-dinamicas-sociales-e-institucionales/>
- Samper, M. Z. (s.f.). *Introducción a pedagogía afectiva*. Obtenido de  
<http://es.scribd.com/doc/20721965/Pedagogía-Afectiva-Ponencia-Miguel-de-Zubiria-Samper>
- Unesco. (2008). Primer reporte, los aprendizaje de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Chile: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001606/0160660s.pdf>.
- Unicef. (2005). Educación de calidad para nuestra comunidad escolar. <http://unicef.cl/web/guia-de-apoyo-para-directoras-y-directores-educacon-de-calidad-para-nuestra-comunidad-escolar/>.
- Valles, S. M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Vergara, L. G. (Abril de 2011). *Razón y palabra*. Recuperado el 4 de Agosto de 2017, de  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38\\_Garrido\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf)

## **Anexos**

## Anexos

### Codificación entrevistas

#### Anexo 1 - ORGANIZACIÓN

CÓDI- GO	EDIR 1	EDIR 2	EDOC 1	EDOC 3	EDOC 3	EDOC 4	EEST
L I D E R A Z G O	Responsabilidad conciliación y	Pienso que el sentido humano de la labor a la educar, siento que con la experiencia que uno va teniendo en diferentes contextos, se va cimentando una humanización en cada que hacer y la humanización sale a flote.	Son muy inteligentes y organizadas en la planeación	Pro actividad. Falta algo de la parte de comunicación social y la mediación social porque hay muchas cosas que se imponen pienso yo a pesar de que hay pro actividad se debería contar más la opinión del docente	Informan las decisiones	El liderazgo es subjetivo porque con todas las personas no se tiene el mismo trato.	Los profesores y directivos nos motivan para que nos portemos bien en clase y para que participemos en todas las actividades.
¿Q Hace falta?	La Comunicación- cada quien la asume desde su punto de vista	De pronto para reforzar el ámbito conciliador entre las mismas partes, sobre todo entre los docentes	Comunicación- no se puede delegar la parte humana a la tecnología	Comunicación- hay imposición	Comunicación - Correo	comunicación, se debe tener en cuenta a la base	
P L A N E A C I O N	POA- Gobierno escolar	Nosotros lo que tratamos de hacer desde el equipo directivo es unificar, que vayamos hacia un mismo rumbo, pero el gran cambio es lograr como esos medios se unifican, como esos medios se institucionalizan a través de evidencias que demuestren organización, estructura, progresión, consecución y pues en eso como que nos estamos esmerando un poco.	La planeación está en cabeza de la rectora y coordinadores	Se trabaja en las semanas institucionales pero finalmente se hace lo que dictamine la rectora y los coordinadores	Falta de comunicación entre líderes de área de primaria y bachillerato	Hay más coordinación entre jornadas y entre ciclos, es algo que se ha logrado últimamente, sin embargo, faltan más espacios de diálogo	Nosotros podemos participar como representantes de nuestros cursos

C O M U N I C A C I O N	Se basa en los líderes del gobierno escolar, quienes deben transmitir la información a sus pares. Como estrategia también se usa el correo, reuniones de área, gogle drive, grupos de whatsapp. Se tiene dificultades porque se toman las cosas de manera personal y no se distingue lo laboral de lo personal.	Procuro convocar a reuniones de forma semanal, pero siempre se trata como de mantenerlos informados de lo que se pretende, de lo que se va hacer y contar con su participación. El hecho de que el colegio tenga sus dos sedes o tenga sus diferentes niveles, hace que la comunicación no sea tan asertiva a pesar de que se convoque a muchas reuniones.	Falta más comunicación entre directivas y docentes, para generar más participación de todos	Pienso que hay una mejor comunicación entre pares, pero falla la comunicación con las directivas	Se ve desarticulación entre jornadas, por falta de comunicación, no hay retroalimentación	Es el punto neurálgico, la comunicación se está quedando simplemente en enviar información pero no hay retroalimentación	Los profesores siempre nos informan sobre las actividades y nos motivan a participar
--	---	--	---	--	---	--	--

### Anexo 2 - Relaciones interpersonales

CODIGO	EDIR 1	EDIR 2	EDOC 1	EDOC 2	EDOC 3	EDOC 4	EEST.
P A R T I C I P A C I O N	Considera que se abren los espacios para participar, pero los docentes no participan, no proponen y se quedan simplemente en la queja.	Digamos que acá se tiene muy en cuenta el consejo estudiantil para las diferentes convocatorias, las decisiones y los profesores tienen representación en todas las instancias.	No hay participación de los docentes, pocas veces nos tienen en cuenta, sólo a conveniencia	La participación de los docentes está debilitada ya que poco se tiene en cuenta la opinión de ellos por parte de las directivas, ellos en su afán de cumplir en su organización omiten las opiniones y homogenizan	Casi no hablo con las directivas, yo trato de resolver las cosas sola o con mis compañeros.	No estamos siendo escuchados ni tenidos en cuenta	Nosotros podemos participar como representantes del curso en el consejo estudiantil
T R B A J O E N  E Q U I P O	Siento que el trabajo de equipo es excelente y desde los diferentes estamentos como consejo directivo y académico tengo un muy buen equipo.	Creo que el nivel de convicción, de compromiso, el nivel de vocación, es evidente en cada maestro de manera diferente, porque todos son absolutamente diferentes, son como los dedos de la mano, ningún dedo se parece al otro, pero cada vez que falta alguno si se nota la virtud de que se aporta al grupo	Con los compañeros si se ha visto y sentido ese apoyo y colaboración y trabajo en equipo. Con las directivas no.	Con los compañeros hay más colaboración y apoyo que con las directivas. Ellos le colaboran en determinados momentos, siempre y cuando cumplan con los requisitos estipulados, de lo contrario no hay colaboración.	No se tiene el apoyo de las directivas, yo trato de resolver las situaciones que se presentan sola o con mis pares.	No hay apoyo por parte de las directivas, mi último recurso son ellos. El apoyo en la medida de las posibilidades lo recibo de mis pares.	Ellos se colaboran y se reemplazan cuando alguno no puede venir.

A Gusto ET	SI	Completamente, no me cambio por nadie.	Con los compañeros totalmente si	No con todos. Debe ser una constante para que uno se siente el 100% a gusto.	Si me siento bien, siento que me escuchan	Con mis compañeros si aunque falta más unión, con las directivas no, porque no nos escuchan.
COMO MEJORAR R I	Buscar los espacios de Bienestar, celebración de cumpleaños, etc. Fortalecernos en competencias socioemocionales.	La verdad yo no he sentido hostilidad, por supuesto que a veces en las reuniones no se piensa de la misma manera, ni se actúa de la misma manera, pero como le digo eso hace parte del ejercicio democrático que nosotros propiciemos en todo momento en la institución.	Hablar con la verdad y de frente, no tomarse las cosas tan a pecho.	Trabajar en equipo y que las directivas no se sientan más que los docentes, al final también fueron docentes de aula.	Pues generar charlas, compartir, porque a veces es muy distante las relaciones unos aquí y los otros allá.	Las directivas y los docentes debemos generar espacios de integración que nos permita acercarnos, conocernos, de tener una dinámica diferente a lo laboral.
DECISIONES	Trato de buscar el punto medio, todas las decisiones no las tengo que consultar, trato de generar confianza para dialogar y escuchar a los docentes, pero no todo lo puedo conciliar. ¿Dónde está la autoridad del rector?	Pues digamos en instancias como en consejo directivo, académico, comité de convivencia, comités del mismo curso, las mismas conciliaciones que se convocan desde acá donde siempre se pide la versión, opinión de cada parte y como pretende que podamos dar solución a eso.	En algunas oportunidades no nos hacen parte de la institución, es poco lo que nos tienen en cuenta para la toma de decisiones	Se siente uno a veces omitido en sus opiniones y más para la toma de decisiones	Poco hablo con directivas, no nos tienen en cuenta para la toma de decisiones	Las directivas formaron un grupo de gestión que llaman, y ellos son los que toman las decisiones

S. C O N F L I C T O S	Buscar las causas del conflicto y dialogar para llegar a acuerdos.	Trato de escuchar de pronto otra versión, a veces uno también se ofusca, uno tiene que retirarse por un momento, alejarse de la situación, pensar en otra cosa, para enfriar el momento y mirar otros puntos de vista de manera reflexiva.	No hacerle caso a esas situaciones, es decir, no tener la sensibilidad a flor de piel, sino comprender y dejar pasar.	Se siente que el dialogo es impuesto por rango o jerarquía en la institución y se termina resolviendo como lo imponen los de mayor rango.	Dialogando y llegando a acuerdos	Pues muchos optan por la indiferencia, o se genera un poco de espacio para dialogar en las evaluaciones de fin de año, pero no más.	Dialogando
--	--	--	---	---	----------------------------------	---	------------

### Anexo 3 – DESARROLLO PROFESIONAL

CÓDIGO	EDIR 1	EDIR 2	EDOC 1	EDOC 2	EDOC 3	EDOC 4	EEST
V O C A C I Ó N	Lograr transformar seres humanos es algo muy gratificante que no se puede comprar con nada. Amar lo que uno hace.	La transformación emocional. Escuchar a los niños, a los padres a los profesores y participar en un proceso de introspección, si se quiere de psicoanálisis personal, me ha hecho ver la riqueza con la que uno cuenta todas las veces al escuchar a los estudiantes, a los profesores, a los padres de familia.	Gracias a mi profesión soy feliz y puede llevar felicidad a mis estudiantes	Me gusta mi profesión y me da muchas satisfacciones	Siempre trato de dar lo mejor de mí para mis niños, eso me hace feliz.	Siento que estoy comprometida con mi profesión y con mis estudiantes	Los profesores son muy felices y entusiastas.



C O L A B O R A C I Ó N	Se les apoya cuando pasan proyectos y son viables, en acomodar los horarios cuando tienen que estudiar	Reconocimientos que yo como coordinadora trato de hacer siempre de no dejar pasar un evento, una actitud, un buen comportamiento sin que los demás compañeros se enteren de que me siento aludida por eso.	Pude desarrollar mi proyecto de investigación en la institución, no tuve que pedir permiso que era contra jornada pero sé el caso de algunas compañeras que no les han facilitado las cosas. Si siento falta de apoyo, sobre todo cuando no recogen los niños a tiempo, la institución nos deja solas, no hay un acompañamiento.	No tuve que solicitar permiso para estudiar lo hacía en contra jornada, pero mis compañeros han tenido dificultades para obtenerlo. He podido contar con el apoyo de los pares, no con los directivos.	En alguna oportunidad no la tuve y me sentí como mal	Si falta apoyo y no se hablan las cosas, cada quien hace cómo le parece, no hay una retroalimentación del trabajo, nos dejan solos en varias oportunidades.	
--	--	--	--	--	--	---	--

S. P E R T E N E N C I A	La mayoría de docentes están comprometidos con su colegio y por brindar a los estudiantes mejores herramientas	Sí, yo los veo muy comprometidos con la labor con su contexto con la localidad, con el equipo, a todo el mundo lo siento a gusto con venir a trabajar con estos chicos.	con el uso de las TICS	En la formación de líderes comunitarios que estén a la vanguardia de la tecnología	En el manejo de las TICS	Me identifico mucho con el horizonte institucional, en que los estudiantes estén proyectados para la vida, sin embargo, hace falta mucho para que se cumpla.	Nunca hemos enaltecido la labor de los profesores
			No escogería esta institución porque vivo muy lejos y en ocasiones se afecta mi vida personal.	Sí, totalmente segura a pesar de sus dificultades, es un buen lugar para trabajar, especialmente por los recursos didácticos que no tienen otros colegios.	Sí, porque vivo en la zona y conozco su problemática	Sí, porque aquí he logrado crear lazos de amistad.	

F O R M A C I Ó N	No, simplemente los que nos envía la SED, igual no nos permiten gastar recursos en formación	Digamos que de pronto que no es tangible que no es muy explícita, pero si de pronto la formación de líderes que se va haciendo con los compañeros que uno les ve algunas características importantes para que uno les empiece a decir venga pero entonces usted lidere ya que a usted le gusta tanto el tema de convivencia porque no me lidera este comité, uno como que ya va identificando los perfiles los roles, entonces uno les va asignando algunas funciones para que ellos decida si aceptan o no	No existe, sólo lo que envía la SED, en alguna oportunidad se propuso que los docentes de tecnología capacitaran a los demás en ese aspecto, pero por iniciativa de nosotros.	No, se cuenta con ningún programa diferente al de la SED.	No hay ningún plan de capacitación	No, el MEN desde el portal de Colombia Aprende ofrece muchas cosas, desde las redes académicas hay muchos programas de formación pero la Institución no los está gestionando.	
			En tecnología, me gustaría que nos capacitaran también en los diferentes cambios que realizan en formatos, evaluaciones, etc., porque hacen los cambios y no nos indican cómo hacerlo.	En primera infancia, legislación, currículo, estimulación temprana.	En manejo de conflictos con los niños	Me gustaría capacitarme en el énfasis del colegio que es tecnología	

**Anexo 4****CARACTERIZACIÓN DEL CIMA ESCOLAR DE LA I.E.D. UNIÓN EUROPEA SEDE A-PRIMARIA JORNADA TARDE****MARTHA LUCÍA GUTIÉRREZ****ENTREVISTA A DOCENTES****Consentimiento Informado:**

En calidad de docente de la IED Unión Europea acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación *Caracterización del Clima Escolar*, dirigido por la docente Martha Lucía Gutiérrez Ramírez, Investigadora Responsable, estudiante del programa de Maestría en educación con énfasis en Gestión Educativa y Evaluación.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una encuesta tipo cuestionario sobre mi participación en el programa.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por la investigadora y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Externado de Colombia y será utilizada sólo para este estudio.

**(EDOC)**

**Objetivo:** Describir la percepción de los docentes de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar.

**Indicaciones**

La entrevista estará dividida en tres partes: la primera en la que se tratarán temas concernientes a la organización, donde se tendrán en cuenta el liderazgo, la planeación y la comunicación. La segunda parte tratará temas que tienen relación con las relaciones interpersonales como la participación, toma de decisiones, trabajo en equipo y solución de conflictos. Por último, trataremos temas como la vocación docente, sentido de pertenencia, estímulos y capacitación, aspectos que conforman la categoría crecimiento.

**Organización**

EDOC1. Teniendo en cuenta que un líder debe ser proactivo, conciliador, creativo, dinámico, motivador, debe tener conocimiento, buena comunicación, entre otros aspectos. ¿Qué características de liderazgo puede percibir en las funciones que desempeñan las directivas de la institución?

EDOC2. La planeación es uno de los aspectos que marca el rumbo de la institución, da cuenta de las estrategias, sus responsables, cuándo se implementan, los resultados y su impacto. En ella participa la comunidad educativa y debe cumplirse a cabalidad. ¿En el colegio cómo se desarrolla la planeación institucional?

ED3. Uno de los procesos fundamentales en toda institución es el comunicativo, importante para el cumplimiento de los objetivos misionales y para el buen funcionamiento y entendimiento de todas las personas que hacen parte del centro educativo. En comunicación se emplean diferentes canales informativos para difundir mensajes como el correo, las carteleras, los boletines... ¿Puede describir cómo es éste proceso en la institución?

### **Relaciones interpersonales**

EDOC4. En el ejercicio de la práctica docente se presentan diferentes debates, puntos de vista, en cuanto al qué hacer pedagógico, donde todas las opiniones son importantes, sin embargo, se pueden presentar situaciones en las que siempre se tienen en cuenta las opiniones de las mismas personas. ¿Siente que sus opiniones son tenidas en cuenta tanto por sus pares como por los directivos?

EDOC5. En la vida se presentan circunstancias difíciles en las que se necesita la colaboración, apoyo y comprensión del equipo de trabajo (por ejemplo cuando fallece un familiar cercano, una separación, enfermedad, etc.). También en algunas oportunidades se requieren de conceptos profesionales en cuanto a diferentes situaciones que se presentan al interior del aula de clase. ¿Puede describir cómo es el apoyo y colaboración que recibe de sus compañeros y directivos?

EDOC6. ¿Se siente a gusto con su equipo de trabajo?

EDOC7. En toda organización se presentan dificultades en las relaciones interpersonales. ¿Podría explicar qué mecanismos o estrategias se utilizan para superar los conflictos?

EDOC8. ¿Usted podría sugerir alguna estrategia para mejorar las relaciones entre docentes y directivos?

### **Desarrollo personal y profesional**

EDOC9. La mayoría de personas tienen un proyecto de vida por el cual se esfuerzan en ir consiguiendo metas tanto personales como profesionales que apuntan a la consolidación del mismo. Para tal fin, buscan el apoyo de personas y/o entidades que les ayudan en la consecución de dichas metas. ¿Cómo le ayuda la Institución a cumplir su proyecto de vida?

EDOC10. ¿En algún momento ha sentido falta de apoyo por parte de las directivas para mejorar su desempeño docente?

EDOC11. Un aspecto importante para mejorar el desempeño docente es la actualización conceptual y metodológica. ¿Conoce los procesos que orientan las directivas para la capacitación permanente?

EDOC12. ¿En qué aspectos le gustaría capacitarse?

EDOC13. ¿En qué aspectos se siente identificado con el horizonte institucional del colegio y por qué?

EDOC14. ¿Si tuviera la oportunidad de elegir dónde trabajar, escogería esta institución?

## ENTREVISTA DIRECTIVOS

### (EDIR)

**Objetivos:** Describir la percepción de los directivos de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar.

### Indicaciones

La entrevista estará dividida en tres partes: la primera en la que se tratarán temas concernientes a la organización, donde se tendrán en cuenta el liderazgo, la planeación y la comunicación. La segunda parte tratará temas que tienen relación con las relaciones interpersonales como la participación, toma de decisiones, trabajo en equipo y solución de conflictos. Por último, trataremos temas como la vocación docente, sentido de pertenencia, estímulos y capacitación, aspectos que conforman la categoría crecimiento.

### Organización

EDIR1. Teniendo en cuenta que un líder debe ser proactivo, conciliador, creativo, dinámico, motivador, debe tener conocimiento, buena comunicación, entre otros aspectos. ¿Qué características lo identifican como líder?

EDIR2. La planeación es uno de los aspectos que marca el rumbo de la institución, da cuenta de las estrategias, sus responsables, cuándo se implementan, los resultados y su impacto. En ella participa la comunidad educativa y debe cumplirse a cabalidad. ¿Cómo desarrolla la planeación institucional?

EDIR3. Uno de los procesos fundamentales en toda institución es el comunicativo, importante para el cumplimiento de los objetivos misionales y para el buen funcionamiento y entendimiento de todas las personas que hacen parte del centro educativo. En comunicación se emplean diferentes canales informativos para difundir mensajes como el correo, las carteleras, los boletines... ¿Puede describir cómo es éste proceso en la institución?

### Relaciones Interpersonales

EDIR4. Para cumplir los objetivos institucionales es importante contar con la participación de todos los actores de la Institución Educativa, ya que de ello depende entre otras cosas, el compromiso de los mismos. ¿Qué participación tienen los docentes y estudiantes en los diferentes proyectos de la institución?

EDIR5. El valorar diferentes puntos de vista para la toma de decisiones es un ejercicio cotidiano e inherente a cualquier acto directivo, ¿Con qué frecuencia tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para la toma de decisiones?

EDIR6. Para conseguir el logro de objetivos es importante el contar con el compromiso y colaboración de un equipo de trabajo, de lo contrario sería una tarea casi imposible de lograr. ¿Qué clase de colaboración recibe del equipo de docentes?

EDIR7. ¿Desde su experiencia en la institución, cómo describe las relaciones interpersonales entre docentes y directivos?

EDIR8. ¿Se siente a gusto con su equipo de trabajo?

EDIR9. En toda organización se presentan dificultades en las relaciones interpersonales. ¿Podría explicar qué mecanismos o estrategias se utilizan para superar los conflictos?

EDIR10. ¿Usted podría sugerir alguna estrategia que mejore las relaciones entre docentes y directivos?

### Desarrollo profesional y personal

EDIR11. ¿Cuál es la mayor satisfacción que le brinda su profesión?

EDIR12. ¿Qué clase de estímulo o reconocimiento se le hace al docente de su institución?

EDIR13. ¿Siente que los docentes tienen sentido de pertenencia por la institución?

EDIR14. ¿Qué plan de capacitación existe en la Institución?

EDIR15. Describa los aspectos por mejorar en la Institución

## ENTREVISTA A ESTUDIANTES

### (EEST)

#### Objetivo:

- ✓ Conocer la incidencia del clima escolar (directivos-docentes), en los estudiantes

#### Indicaciones

Esta es una entrevista que desarrollaremos para analizar cómo es el ambiente de trabajo en el colegio, por eso le realizaré algunas preguntas para que por favor las contesté desde su punto de vista, opinión y se haya dado cuenta.

#### Organización

EEST1. Los profesores y directivos deben tener ciertas características como: motivador, creativo, buen vocabulario, trato respetuoso con todas las personas, amable, saber escuchar, conciliador, entre otras. ¿Puede describir las principales características de sus docentes?

EEST2. ¿Conoce usted a la coordinadora, a la rectora de la Institución, sabe cómo se llaman y la función que cumplen?

EEST3. ¿Tiene conocimiento de las actividades planeadas en la institución con suficiente tiempo?

#### Relaciones Interpersonales

EEST4. ¿Los profesores tienen buena comunicación y se llevan bien entre ellos?

EEST5. ¿Usted participa de algún proyecto de la Institución?

EEST6. En lo que usted se ha dado cuenta ¿puede contarnos cómo es la colaboración y apoyo entre sus profesores?

EEST7. ¿Existe un ambiente de armonía, comunicación y sana convivencia en el colegio?

#### Desarrollo profesional y personal

EEST8. ¿Percibo que los profesores se sienten orgullosos de enseñar?

EEST9. ¿Cómo ustedes manifiestan su respeto hacia su profesor?

EEST10. ¿En el colegio se permanece con tranquilidad y es agradable estudiar?

EEST11. ¿Cree que a su profesor le gusta trabajar en su colegio?

EEST12. ¿Usted se siente a gusto en el colegio?

EEST13. Describa los aspectos positivos del colegio

EEST14. Describa los aspectos por mejorar del colegio



**ANEXO 5****CUESTIONARIO A DIRECTIVOS**

**Objetivo:** identificar la percepción de los directivos de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar. Las respuestas deben estar basadas en su experiencia en el día a día en la Institución, por lo que no hay respuestas correctas e incorrectas. Solicitamos contestar de la manera más objetiva. Encontrará algunas opciones de respuesta de las cuales usted debe escoger la que refleje su opinión. La siguiente encuesta no le tomará más de 10 minutos. La información suministrada sólo será utilizada con carácter netamente investigativo. Agradecemos su tiempo y la valiosa información que nos pueda proporcionar.

**Consentimiento informado:** como directivo de la IED Unión Europea acepto participar voluntaria y anónima mente en el Proyecto de Investigación Caracterización del Clima Escolar, dirigido por la docente Martha Lucía Gutiérrez Ramírez, Investigadora Responsable, estudiante del programa de Maestría en educación con énfasis en Gestión Educativa y Evaluación. Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una encuesta tipo cuestionario sobre mi participación en el programa. Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna. Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por la investigadora y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Externado de Colombia y será utilizada sólo para este estudio.

Acepto

No acepto

☐☐**INFORMACIÓN GENERAL**

A. Menor de 25

B. entre 26 y 35

C. Entre 36 y 45

D. Entre 46 y 55

E. Mayor de 50

¿A qué decreto pertenece?

A. 1278

B. 2277

### **Información académica**

A. Normalista

B. Licenciado

C. Profesional no licenciado

D. Especialización

E. Maestría

F. Doctorado

### **Antigüedad en la Institución**

A. Menos de un año

B. Entre 1 y 4 años

C. Entre 5 y 8 años

D. Más de 8 años

### **Experiencia docente**

A. 1-5 años

B. 5-10 años

C. 10-15 años

D. Más de 15 años

### **CATEGORÍA ORGANIZACIÓN**

La presente categoría busca describir el liderazgo, la planeación y la comunicación de la Institución Educativa. Es importante que las respuestas estén dadas desde las percepciones que usted tiene al respecto. Recuerde que no hay respuestas buenas y malas. La información sólo será utilizada con fines investigativos.

#### **1. CDIR: ¿la comunicación en la institución es?**

- A. Descendente: de arriba hacia la base
- B. Ascendente: de la base hacia arriba
- C. Horizontal: reciprocidad entre las dos (base-arriba)

**2. CDIR. ¿Con cuál clase de liderazgo se identifica?**

- A. Liberal
- B. Autocrático: da las órdenes
- C. Democrático: deja participar
- D. Transaccional: da recompensas
- E. Transformacional: motiva al cambio

**3. CDIR. La planeación en la Institución es**

- A. Prospectiva: tiende hacia el futuro ideal
- B. Participativa
- C. Operativa: impacta el quehacer diario

**CATEGORIA RELACIONES INTERPERSONALES**

Relaciones entre los miembros de la Institución, sean estas entre pares (docentes) o estructuras de jerarquía (docentes-directivos docentes). Busca establecer cómo los miembros de la Institución perciben los mecanismos de solución de conflictos, toma de decisiones y trabajo en equipo.

**4. CDIR. ¿Con qué frecuencia el equipo directivo tiene en cuenta las opiniones de los docentes?**

- A. Nunca
- B. Pocas veces
- C. Casi siempre
- D. Siempre

**5. CDIR. ¿Se brinda confianza para que los docentes expresen sus ideas libremente?**

- A. Nunca
- B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Pocas veces

**6. CDIR. ¿Con qué frecuencia se abren espacios para compartir experiencias que enriquezcan el trabajo pedagógico?**

A. Nunca

B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Siempre

**7. CDIR. ¿El ambiente de trabajo es de colegialidad, solidaridad y colaboración?**

A. Muy de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indeciso

D. Desacuerdo

E. Muy en desacuerdo

**8. CDIR. ¿El apoyo de las directivas para emprender iniciativas que aporten al desempeño de su trabajo es el adecuado?**

A. Muy de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indeciso

D. Desacuerdo

E. Muy en desacuerdo

**9. CDIR. ¿Qué tan de acuerdo se siente con la siguiente afirmación? Existe empatía entre directivas y docentes.**

A. Muy de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indeciso

D. Desacuerdo

E. Muy en desacuerdo

**10: CDIR. ¿Para tomar decisiones el equipo directivo tiene en cuenta las opiniones de?**

A. Todas las anteriores

B. Coordinadores

C. Docentes

D. Estudiantes

E. Padres de familia

**11. CDIR. ¿Cómo se solucionan los conflictos en la institución?**

A. Dialogando

B. Con agresiones

C. Con respeto

D. No se solucionan

### **CATEGORÍA: DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL**

Enfatiza en la motivación como elemento que posibilita compromiso con los principios, acciones y tareas que se enmarcan dentro del que hacer educativo propio del docente, teniendo en cuenta la compensación o estímulos, la vocación docente, el sentido de pertenencia y la capacitación.

**12. CDIR. ¿Siente que la docencia le ha permitido desarrollar su proyecto de vida?**

A. Muy de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indeciso

D. Desacuerdo

E. Muy en desacuerdo

**13. CDIR. ¿Es feliz con la labor que desempeña?**

A. Muy de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indeciso

D. Desacuerdo

**14. CDIR. Si tuviera la oportunidad de elegir dónde trabajar, ¿escogería esta institución?**

A. Si

B. No

**15. CDIR. ¿Se siente identificado con el horizonte institucional?**

A. Si

B. No

**16. CDIR. ¿Conoce algún plan de formación diferente al de la SED?**

A. Si

B. No

#### **CUESTIONARIO A DOCENTES (CD)**

**Objetivo:** describir la percepción de los docentes y directivos de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar. Las respuestas deben estar basadas en su experiencia en el día a día en la Institución, por lo que no hay respuestas correctas e incorrectas. Solicitamos contestar de la manera más objetiva. Encontrará algunas opciones de respuesta de las cuales usted debe escoger la que refleje su opinión. La siguiente encuesta no le tomará más de 10 minutos. La información suministrada sólo será utilizada con carácter netamente investigativo. Agradecemos su tiempo y la valiosa información que nos pueda proporcionar.

**Consentimiento informado:** En calidad de docente de la IED Unión Europea acepto participar voluntaria y anónima mente en el Proyecto de Investigación Caracterización del Clima Escolar, dirigido por la docente Martha Lucía *Gutiérrez* Ramírez, Investigadora Responsable, estudiante del programa de Maestría en educación con énfasis en Gestión Educativa y Evaluación. Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una encuesta tipo cuestionario sobre mi participación en el programa. Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna. Declaro saber que la información entregada será

confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por la investigadora y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Externado de Colombia y será utilizada sólo para este estudio.

Acepto\_\_\_\_\_

No acepto\_\_\_\_\_

### **Información general**

#### **Edad:**

- ☐ Menor de 25
- ☐ Entre 26 y 35
- ☐ Entre 36 y 45
- ☐ Entre 46 y 55
- ☐ Mayor de 55

#### **Género:**

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

#### **Estatuto docente al que pertenece:**

- ☐ 1278
- ☐ 2277

#### **Información académica:**

- ☐ Normalista
- ☐ Licenciado
- ☐ Profesional no licenciado
- ☐ Especialización
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

#### **Antigüedad en la Institución:**

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 4 años
- ☐ Entre 5 y 8 años

- Más de 8 años

**Experiencia docente:**

- 1-5 años
- 5-10 años
- 10-15 años
- Más de 15 años

**Categoría Organización**

La presente categoría busca describir el liderazgo, la planeación y la comunicación de la Institución Educativa. Es importante que las respuestas estén dadas desde las percepciones que usted tiene al respecto. Recuerde que no hay respuestas buenas y malas. La información sólo será utilizada con fines investigativos.

**CD1. La comunicación en la institución es:**

- Ascendente: de la base hacia arriba
- Descendente: de arriba hacia la base
- Horizontal: reciprocidad entre los dos (arriba-base)

**CD2. ¿Qué estilo de liderazgo percibe en las directivas de la Institución?**

- Liberal
- Autocrático: da las ordenes
- Democrático: deja participar
- Transaccional: da recompensas
- Transformacional: motiva al cambio
- Otro: \_\_\_\_\_

**CD3. La planeación en la institución es:**

- Prospectiva: tiende hacia un futuro ideal
- Participativa: participa toda la comunidad educativa
- Operativa: Impacta el quehacer diario
- Otro: \_\_\_\_\_

**Categoría Relaciones Interpersonales**



Relaciones entre los miembros de la Institución, sean estas entre pares (docentes) o estructuras de jerarquía (docentes-directivos docentes). Busca establecer cómo los miembros de la Institución perciben los mecanismos de solución de conflictos, toma de decisiones y trabajo en equipo.

**CD4. ¿Con qué frecuencia cree que sus opiniones son tenidas en cuenta por el equipo directivo para tomar decisiones relacionadas con la gestión académica?**

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Pocas veces
- ☐ Nunca

**CD5. ¿Siente confianza al expresar sus ideas espontáneamente?**

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ Muy en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

**CD6. ¿Con qué frecuencia las directivas brindan espacios pedagógicos para compartir con colegas experiencias que pueden enriquecer su trabajo?**

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Pocas veces
- ☐ Nunca
- ☐ Otro

**CD7. ¿El ambiente de trabajo es de colegialidad, solidaridad y colaboración?**

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

**CD8. ¿El apoyo de las directivas para emprender iniciativas que aporten al desempeño de su trabajo es el adecuado?**

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

**CD9. ¿Qué tan de acuerdo se siente con la siguiente afirmación? Existe empatía con sus jefes y directivos**

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

**CD10. Para tomar decisiones sobre el buen funcionamiento de la Institución, el equipo directivo tiene en cuenta las opiniones de:**

- ☐ Coordinadores
- ☐ Docentes
- ☐ Estudiantes
- ☐ Padres de familia
- ☐ Todas las anteriores
- ☐ Ninguna de las anteriores

**CD11. Las relaciones entre docentes son:**

- ☐ Excelentes
- ☐ Buenas
- ☐ Regulares
- ☐ Malas

**CD12. ¿Qué mecanismos o estrategias se utilizan para solucionar los conflictos?**

---

**Categoría desarrollo personal y profesional**

Enfatiza en la motivación como elemento que posibilita compromiso con los principios, acciones y tareas que se enmarcan dentro del que hacer educativo propio del docente, teniendo en cuenta la compensación o estímulos, la vocación docente, el sentido de pertenencia y la capacitación.

**CD13. ¿Es feliz con la labor que desempeña?**

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo
- ☐ Otro \_\_\_\_\_

**CD14. ¿Si tuviera la oportunidad de elegir dónde trabajar, escogería esta institución?**

---

---

**CD15. ¿Se siente identificado con el horizonte institucional?**

---

---

---

**CD 16 ¿Conoce un plan de capacitación diferente al de la SED?**

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO A ESTUDIANTES**

**Objetivo:** Describir la percepción de los estudiantes de la I.E.D Unión Europea, sede A, primaria, JT, sobre el clima escolar.

**Consentimiento Informado:** en calidad de estudiante de la IED Unión Europea acepto participar voluntaria y anónima mente en el Proyecto de Investigación Caracterización del Clima Escolar, dirigido por la docente Martha Lucía Gutiérrez Ramírez, Investigadora Responsable, estudiante del programa de Maestría en educación con énfasis en Gestión Educativa y Evaluación. Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una encuesta tipo cuestionario sobre mi percepción del clima escolar. Declaro haber sido informado/a que mi

participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna. Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por la investigadora y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada estudiante de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Externado de Colombia y será utilizada sólo para este estudio.

**1. CE. Sus docentes y directivas**

- A. Lo dejan hacer lo que usted quiera
- B. Son los que dan las órdenes
- C. Acuerdan con usted las reglas
- D. Le dan algo a cambio por portarse bien
- E. Los motivan para mantener la buena disposición en clase.

**2. CE ¿Los docentes les informan con tiempo las actividades planeadas (izadas de bandera, festivales, convivencias, etc.)?**

- A. Nunca
- B. Pocas veces
- C. Casi siempre
- D. Siempre

**3. CE. ¿La institución cuando cambia las actividades planeadas les informan los motivos de dichos cambios?**

- A. Nunca
- B. Pocas veces
- C. Casi siempre
- D. Siempre

**4. CE. Según lo que usted ha notado, ¿los docentes y directivos se tratan con respeto?**

- A. Nunca

B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Siempre

**5. CE. En el colegio se tienen diferentes proyectos como gobierno escolar, ornato, ¿Ha participado en algún proyecto de la Institución?**

A. Nunca

B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Siempre

**6. CE. ¿Los directivos y docentes lo animan a participar en los diferentes proyectos?**

A. Nunca

B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Siempre

**7. CE. ¿Quién cree que toma las decisiones en el colegio?**

A. Rector

B. Coordinadores

C. Docentes

D. Estudiantes

E. Consejo directivo

F. Consejo Académico

G. Todas las anteriores

H. Ninguna de las anteriores

**8. Según su percepción, ¿los docentes se colaboran y ayudan entre ellos?**

A. Nunca

B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Siempre

**9. CE. Según su experiencia, ¿Cómo se solucionan los conflictos en la Institución?**

A. Dialogando

B. Con agresiones

C. Con respeto

D. No se solucionan

**10. CE. Su director de curso es**

A. Alegre

B. Dinámico

C. Creativo

D. Todas las anteriores

E. Ninguna de las anteriores

**11. CE. ¿Cree que su profesor es feliz con la labor que realiza?**

A. Muy de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indeciso

D. Desacuerdo

**12. CE. ¿Alguna vez en el colegio los estudiantes han exaltado a los docentes?**

A. Nunca

B. Pocas veces

C. Casi siempre

D. Siempre

**13. CE. ¿Cómo manifiesta su respeto hacia su profesor?**

---

**14. CE. ¿Cree que a su profesor le gusta trabajar en su colegio?**

- A. Nunca
- B. Pocas veces
- C. Casi siempre
- D. Siempre